داربي تشيكيتس

النزاع الإيجابي

تحويل النزاع إلى إبداع

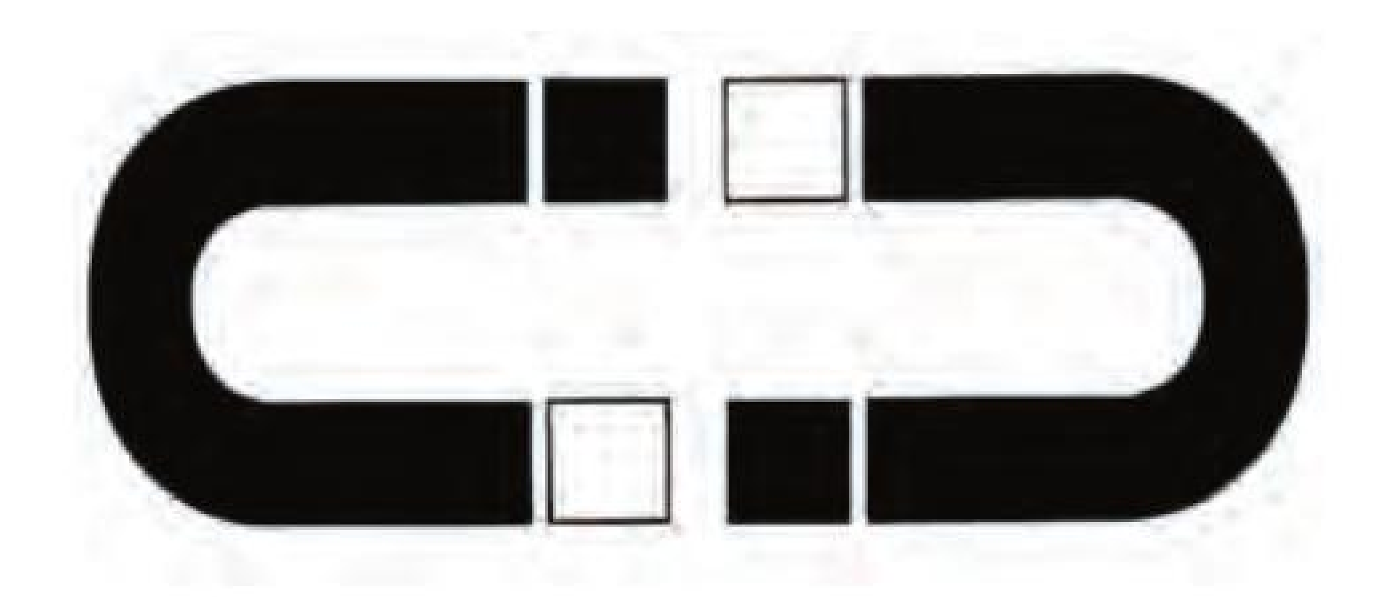
نقله إلى العربية

معتز الجزائري



النزاع الإيجابي

تحويل النزاع إلى إبداع



تأليف

داربي تشيكيتس

نقله إلى العربية

معتز الجزائري





Original Title

POSITIVE CONFLICT

TRANSFORM OPPOSITION INTO INNOVATION

By:Darby Checketts

ISBN-13: 978-1-56414-959-6

ISBN:-10: 1-56414-959-5

Published by: The Career Press, Inc., 3 Tice Road, PO Box 687, Franklin Lakes, NJ 07417 (U.S.A.)

ISBN 9-703-54-9960-978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓗ **مكتبة العبيكان،** 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

تشيكيتس، داربي

النزاع الإيجابي./ داربي تشيكيتس؛ معتز الجزائري.- الرياض، 1430هـ

246ص؛ 14 × 21سم.

ردمك: 9-703-54-9960-978

1. علم النفس الإجتماعي 2. القيادة

أ. الجزائري، معتز (مترجم) ب. العنوان

ديوي 301,1553 1430 / 1592

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و KALIMA كلمة

كلمة

إن هيئة أبوظبي للثقافة والتراث KALIMA كلمة غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما تعبر آراء الكتاب عن مؤلفها

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



أنجز داربي تشيكيتس بكتابه المدهش هذا عملاً فذاً. لقد حدد لنا طريق الوصول إلى قوة الأضداد، ووجد الطاقة الإيجابية الضخمة التي تأتي من اعتبار النزاع هبةً. يحررك هذا الكتاب من الصراع الداخلي المطول ويوضح لك سبيل السير مع تيار إبداعك.. كتاب قوي. تجد فيه صديقاً لك.

ستيف شاندلر Steve Chanlder

مؤلف كتاب «قصتك أنت» The story of you

على اعتبار أنني رئيس كلية المجتمع المحلي طوال سنوات، فقد قُدمت لي نصائح جيدة مثل: استأجر أناساً يختلفون عنك، ناقش الأمور التي لا تناقش، ما تقاومه يستمر.

الشكر الآن لـ. داربي تشيكيتس. هذا النوع من الحكمة والتبصر جمعه كتاب سهل القراءة، «النزاع الإيجابي». الكتاب مليء بقصص مبهجة ومعلومات مفيدة أساليب للتعامل مع النزاع والتنوع بطريقة إيجابية منتجة.

ليندا م رئيس كلية ريو سالادو

.Linda M. Thor, Ed

President Rio Salado College

في الفصل التاسع من هذا الكتاب تجد الربان المستكشف والمنظم والحالم صاحب الرؤية.

عندما أحتاج إلى الإلهام سأعود إلى هذا الكتاب مراراً لأجد النظرة الثاقبة الرائعة. كتاب «النزاع الإيجابي» يساعدك على أن تقدر الطاقة الحبيسة في عالم التعارض وأن تتعلم أن المنطقة الرمادية بين المواقع هي في الحقيقة مجال لفرص كثيرة.

جودي ميتشل

المديرية التنفيذية لمؤسسة سبيكترا للطاقة.

Jody Mitchell

Executive General Manager

Sperctra Energy Corp

في كتابه «النزاع الإيجابي»، يستخدم داربي تشيكيتس لغة قريبة سهلة ومؤثرة في الوقت نفسه ليرتقي بقدرتنا على حل النزاع ضمن الدائرتين الشخصية والمهنية. وتكمن الصفة النادرة لأفكار وتعاليم تشيكيتس في صلتها الوثيقة بنا وإمكانية تطبيقها على شريحة واسعة من القراء عبر مهن متنوعة وشخصيات وطموحات إضافة إلى التوجهات الروحية والسياسية. لقد حول تشيكيتس العمل الجماعي الذي كان دائماً مجرد كلمة طنانة إلى أساس لمبدأ نجاح يؤكد على التنوع.

الدكتور إيلافي نودره

جامعة جورج ميسون.

Dr. Elavie Nadura.

George Mason university.

هذا الكتاب المحفز للفكر والمفعم بالحكمة سيصبح المرشد النهائي لكيفية صقل وإدارة النقاش والمفاوضات المنتجة التي تؤدي إلى صنع القرار الكبير من خلال التعارض الإيجابي

غريغ هيبس

كبير الموظفين ـ مؤسسة الليجيانس

Greg Heaps

Chief operating of□cer

Alleganiance, rnc

كتاب «النزاع الإيجابي» استحوذ على طريقة داربي المتميزة في الاتصال بسريرة الإنسان وجعل نظرته الثاقبة تتغلغل في كيان هذا الإنسان. يساعدك داربي على رؤية الإمكانيات ثم يعلمك كيف تجعل منها واقعاً. لقد بدأت باستخدام وصفاته في رفع التعارض وكانت النتائج مذهلة. أريد نسخاً لكل زعمائنا.

بابلو فيلالون

مدير التكامل التجاري ـ الخدمة العامة ـ أريزونا.

Pablo villalon

Manager Business Integration

Arizona □ Public service.

كتاب إيجابي، مجدد للحيوية، وهو الخطوة الآتية الحقيقية والنهائية في فرضية فريدريك هيغل. الكتاب أداة قوية وضرورية لقادة يحكمون في عالم مليء بالصراع والتحديات وسيكون الحصاد وفيراً.

مايكل ديل شيارو

رئيس مؤسسة وارد/ كرافت

Michael Del chiaro

President ward/Kraft, Inc.

نجح داربي مرة ثانية في كتابة «النزاع الإيجابي». الكتاب مثال آخر على قدرته في أن يشارك الآخرين في بصيرته وحكمته اللتين لهما القوة على تغيير حياتك الخاصة. الكتاب يجب أن يُقْرأ وأن يبقى في متناول اليد وأن تعاد قراءته مراراً.

بريندا هالبين

مراقب - لا يف لوك

Brenda Halpain

Controller Life Lock

كتاب واقعي حيوي يحول الخلافات والمشاحنات اليومية إلى اتصالات إيجابية، كتاب لا تكفيه قراءة واحدة. يلزمك في المنزل وفي العمل. إنني أعتزم قراءته مراراً.

دانييل سميث

رئيس الجهاز التنفيذي - مؤسسة مكاو.

Daniel smith

President/ECO

Makau Corporation.

من حين لآخر يظهر كتاب لديه القدرة على إحداث تغيير لا يصدق فينا جميعاً. «النزاع الإيجابي» كتاب يمتلك تلك القدرة. داربي! قراءة كتابك متعة.

ديفيد ب ـ شابوت

مدير البرامج HSE ـ الإنشاءات ـ ولاية الاسكا.

David P. Chaput

HSE Program manager

Alaska Interstate Constraction.

كتاب داربي يقوي من مهارات التواصل لدينا في العمل والمنزل. إنه يزودنا بإطار عمل ومبادئ لمعالجة الصراعات المتأصلة بين الأشخاص ذوي الفكر الحر.

مايكل هوكس ورثز

رئيس مؤسسة التقنيات

Michael Hawks worth

CEO/ President MSS Technologies, Inc.

كتاب «النزاع الإيجابي» يعطينا أمثلة على مناسبات في حياتنا عجزنا فيها عن رؤية الخير. إنه يعلمنا كيف نكون وسطاء إيجابيين. في الوقت الذي يتحدث فيه داربي عن التضاد بين الأقطاب، فإنه يشرح كيف أن

هذا التضاد القطبي لا يجذب بطاقته الكامنة فقط ولكن يمنحنا عطاءات هائلة. كتاب مذهل بحق.

روجر دي باك

مركز السيطرة على الأمراض - آيلتون بيبرز

Roger D.Buck, CDC

Appleton Papers.

إنــه مكسـب آخـر للسـيد داربي ولـكل من يقرأ هـذا الكتـاب «النزاع الإيجابـي». تحول مقدرة داربي الفريـدة من نوعها بين المؤلفين من أمثاله تحـول عقبات العمل المعتادة إلى حلول عملية معقولة. إنه لا يكتب عن هذه العقبـات فقـط ولكنه يفهمها أيضـاً. ونتيجة لذلك يمكن لـكل من يتعامل مع قضـايا مماثلة بشـكل يومي أن يرى الهدف وذلك بالاستفادة من هذا المنظور الجديد والنوادر الممتعة.

مارك راسكن

إيلنويز - ويسكونسن

قسم التأمين على الحياة والرعاية - القسم المالي.

Marc Ruskin

General Manager Agent _ Illinois _ Wisconsin

Genworth Financial _ Long term care Insurance Division.

كتاب داربي «النزاع الإيجابي» هو واحد من تلك النصوص النادرة التي تقدم لنا المعرفة الواضحة في موضوع قابل للتطبيق في كل نواحي حياتنا.

داربي هو خبير تواصل في كل المناظرات. إن لديه المقدرة الفريدة على التعبير بوضوح لكل قارئيه. أثني كثيراً على هذا الكتاب.

هيف كيمبل

مدير إستراتجيات التوزيع

الإدارة المشتركة للصيدلة - مؤسسة هيومانا.

Jeff Kimmell, RPH

Director, Distributor stratigie

Corporate Pharmacy Humana, Inc.

«النزاع الإيجابي» كُتِب بمهارة وحرفية ليرشدنا كيف تسخر قوة التنوع والتباين الإنساني. يستخدم داربي أمثلة حية واضحة ومعالجة رصينة يستطيع معها المديرون أن يستفيدوا منها لتحويل الآراء والأفكار المتعارضة إلى عمل وإبداع. إذا كنت ممن يقود الآخرين في العمل أو في الحياة عموماً، اقرأ هذا الكتاب. سأشتري نسخاً لمديريّ ولرؤسائنا التنفيذيين.

غاري - جي - آلن

نائب رئيس خدمات العملاء.

Gary J. Allen

senior vice president _ Client services □ FPS Gold.

يذهلني دائماً عمق داربي تشيكيتس وقدرته على جعل القضايا المعقدة مثل التعارض في مستوى يسهل على أي شخص فهمه. كتاب «النزاع

الإيجابي» أعطاني طريقة جديدة في النظر إلى القضايا التي أتعامل معها بشكل يومي.

فيليب آر ـ شرويدر

مدير المساعدة المالية الطلابية أدامز ستيت كوليدج.

Phillip R.schroeder

Director, student Financial Aid _ Adams state College.

كتاب «النزاع الإيجابي» للسيد داربي يجب قراءته وأنصح به المديرين والآباء وكل شخص يشعر بعدم الارتياح من النزاع أو الاختلاف بشكل عام. بعد قراءة هذا الكتاب التنويري ستتعلم أن تفهم التعارض والاختلاف وأن ترحب بالخير الذي يأتي من هذا التعارض. سيغير هذا الكتاب وإلى الأبد طريقة إدارتي وقيادتي واتصالي بأقراني في العمل، وأسرتي وأصدقائي.

دبل بو ـ باتريك سيندر

مدير الموارد البشرية

سينت ماري فود بانك اليانس.

W.Patrick synder

Director of Human Resources.

St. Marys Food Bank Alliance.

هل تجد نفسك تترك الاجتماعات غاضباً، لأن أفراد المجموعة لديك لا يستطيعون الوصول إلى إجماع في الرأي؟ هل تتعامل مع أناس يعتقدون أن تنفيذ رأيهم هو قمة النجاح؟ هل تسأل نفسك باستمرار لماذا لا يرى

الشخص الذي تتعامل معه الأمور بنفس الطريقة التي تراها أنت؟ هنا عليك بقراءة كتاب «النزاع الإيجابي» الكتاب أكثر من مجرد معرفة طريقة التقدم، إنه يتعلق بالتقدير الذي لا بد أن توليه لزملائك على نظرتهم الثاقبة وإسهاماتهم. وهو أخيراً احترام الآخرين.

بوب أرم سترونغ

مقدم متقاعد

البحرية الأمريكية.

Bob Armstrong

Lieutenant Colonel, Retired

United Sates Marin Crops.

إهداء إلى دور وود كامنهام

أستاذ الكيمياء الملهم في المدرسة الثانوية

المدرسة الثانوية ـ 1963 ـ فونيكس ـ ساوث ماونتين

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن شكري وامتناني لفريق كرير بريس Career Press. الكتاب مبدئياً هو فكرة وحلم، ولا يكون الكتاب كاملاً حتى يقوم أحد بنشره فعلياً، ثم ينضم آخرون إلى الفكرة ويشاركون في الحلم. ليس هناك شيء يماثل تماماً قوة كتاب جيد بحليته الجذابة وصفحاته المطبوعة بعناية في تحقيق الحلم الخاص والصادق لمؤلفه..

أود أن أشكر بشكل خاص ميشيل باي ـ كريستين باركس ـ مايك فيتز غيبون ـ ديانا غزاوي، كريستين دالي، كارا رينولدز ـ لوري كيلي باي. كيت هينشر كانت نقطة الاتصال الرئيسة والمحرر الرئيس التي نسقت كل شيء. وعند كل منعطفات الطريق كانت هي التي تعمل على جعل الكتاب كتاباً أفضل. إنني ممتن لكم جميعاً.

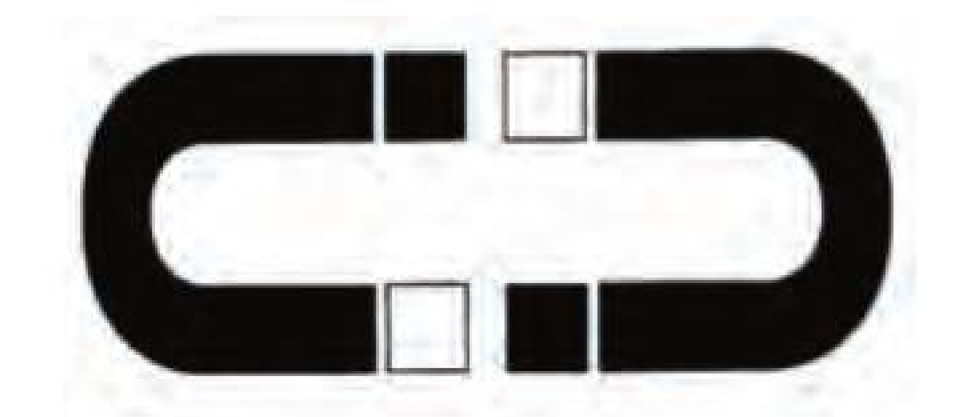
أقر بالفضل إلى الكثيرين من المدرسين الذين ساعدوني على اكتشاف ما لدي من أفكار وطاقة داخلية. أشكر أصدقائي في خمسة وعشرين بلداً حول العالم لأنهم علموني الأهمية الإيجابية للتنوع: تنوع الأفكار والشخصيات والثقافات. الشكر لـ. جون أرنولد لتعليمي مبادئ وأساليب لتسهيل التقاء الأفكار والشخصيات في غرفة المؤتمر أو على أرض المصنع. وشكراً لك ستيف شاندلر؛ لأنك علمتني المعنى الحقيقي للتفاؤل وحق التملك. ستكون أسرتي دائماً أعظم مصادر إلهامي ومرتكزي للتقدم والعمل الأفضل لما فيه الخير.

وأشكر أخيراً المفكرين والخبراء والمخترعين والحالمين وكل الذين كانت لديهم الجرأة للبوح بأفكارهم؛ لكي نستفيد منها جميعاً. وكان هؤلاء يعملون وسط استهزاء الذين اعتقدوا أن هذا العمل لا يمكن إنجازه أو أولئك الذين اعترضوا على التغييرات الجارية.

المحتوى



مقدمة



هل يمكنك أن تتصور شقيقين صغيرين يتشاجران؟ يقف الوالدان منتظرين بقليل من الخوف في الوقت الذي يهزان رأسيهما ويبديان هذه الملاحظة: «هذان الطفلان مختلفان جداً. إنهما لا يتفقان، بل نادراً ما تكون نظرتهما إلى الأمور متشابهة، يبدو كما لو أنهما يغيظان بعضهما باستمرار».

وقد يتساءل الوالدان فيما إذا كان سبب هذه المنافسة غيرة دفينة أو أن الأمر لا يعدو أن يكون مجرد عملية اختبار للإدارة يقوم بها ولدان مفعمان بالحيوية، تماماً كما يفعل أشبال الأسد.

أنا وشارون والدان لأربعة أبناء وثلاث بنات. بالطبع عددت كل أولادي متميزين ولديهم طاقة عظيمة. وقد أثبتوا مع مرور الزمن أن ستة من هؤلاء الأطفال كانوا ينسجمون بشكل ثنائي: البنت الكبرى مع الابن الأكبر، ثم الابنتان ثم الابنان. وبعد مدة ست سنوات انضم إلى الأسرة ابننا الأصغر. أظهر الابنان في عمر مبكر جداً ميولهما الفريدة تجاه الحياة، وبدا وكأن واحداً منهما يمكن أن يكون مهندس المستقبل لأمريكا. فرغم حبه للعب الصاخب، كان رجل الحل المنطقي للمشكلات ومهندس إبداعات مذهلة في الخشب والورق المقوى. أما الابن الآخر فقد

أحب كرة القدم كثيراً ودراجته طراز /BMX/. هذان الاثنان تشاجرا وأغاظ كل منهما الآخر، لكنهما عندما يتعلق الأمر بمشاريع محددة، يصبحان فريقاً واحداً متناسيين ما كان بينهما. المهندس الشاب يخطط ولاعب الكرة ينفذ وينقل المواد بحيث يتمان العمل. في شخصيتيهما المتعارضتين كانت هناك قوة، قوة مكملة يطلقونها حالما يمران بما يبدو غالباً على أنه نزاع.

قوة الأضداد:

بنى هذان الولدان بتضافرهما بيتاً فوق شجرة في قعر نهر جاف قرب منزلهما وذات مساء صادف أن سمعتهما يمرحان بصخب فرحَيْن بإنجازهما. فجأة اقتحم الباب الأمامي أحد أصدقائهما المخلصين وصاح: تعاليا بسرعة هؤلاء الأطفال الذين يسكنون في آخر الشارع يعبثون ببيتكما فوق الشجرة. إنهم سيهدمونه. هيا لنذهب. علينا إيقافهم. «نعم لنذهب ونمسكهم»، صاح الغر المتشوق للشهرة. أما المهندس الشاب فقد وقف مفكراً وسأل: «هل هم كبار الحجم؟». أحدهما كان مستعداً للتحرك والذهاب للقيام بشيء ما حيال هؤلاء دون تفكير، أما الآخر فقد كان لديه حسن الإدراك والعقل ليفكر فيما إذا كان باستطاعتهما البقاء أحياء بعد المواجهة. هذه هي قوة التضاد بلون ينبض بالحياة. الأفضل بالنسبة لهما «تسوية خلافاتهما والتغلب عليها». كانت لديهما الفرصة الأكبر لتسخير الطاقة داخل شخصيتيهما الفريدتين ليحققا اندماجاً للأفكار والموهبة. الآن هذان الأخوان هما رفيقان عظيمان ومازالا ثنائياً مبدعاً ذا مواهب متكاملة.

سمة القيادة:

التعرف على القوة الكامنة في الأضداد شرط لازم للصحة العقلية للأبوين ومؤشر مهم على أن أي قائد قادر على تجاوز النزاع لإيجاد ذلك الاندماج في الأفكار والمواهب التي هي ناتج طبيعي للتنوع الإنساني. أروع القاعدة يصبحون ما أسميه «أسياد الثنائيات» Masters of Dichotomies وتعريف القاموس لكلمة Dichotomies هو: انقسام الأشياء إلى مجموعتين يمكن أن تكون أو يبدو أنهما متنافران كل منهما يقصي الآخر. عبقرية القائد العظيم تكمن في إيجاد الأرضية المشتركة التي تصبح أساساً لدمج ذرات الطاقة الإنسانية التي تولد قوة لم نتوقعها سابقاً. تصبح الأرضية المشتركة قاعدة لإيجاد رابط مشترك حيث تجتمع الأفكار التي كانت متنافسة ذات مرة لإحداث تأثير مضاعف.

وهنا بعض الأمثلة على تصميم قادة الثنائيات واتحادهم لتحرير طاقة جديدة.

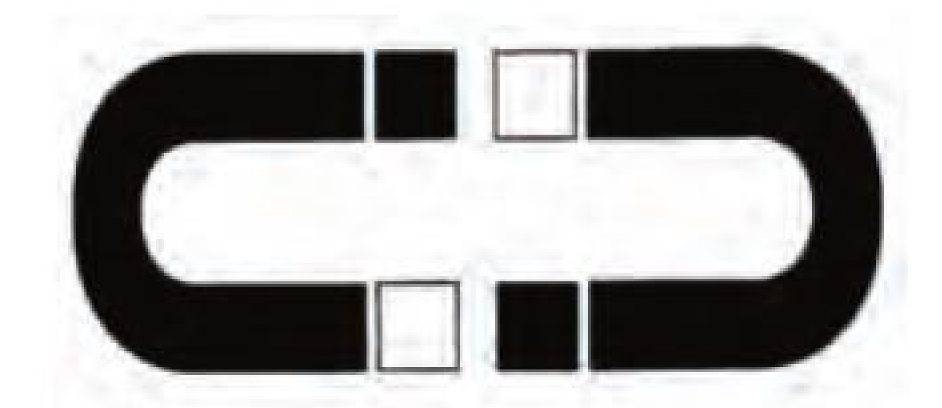
كن مرناً	كن حازماً
كن لطيفاً ومحباً	كن قوياً وصلباً
ينبغي أن تثق بالآخرين وتفوضهم	ينبغي ألا تترك شيئاً لمصادفة
قدر العمل الجماعي	قدر الاعتماد على النفس
ينبغي أن تكون منفتحاً على رأي الآخرين	يجب أن تكون حاسماً
جد التوازن والسلام	جد التركيز والشدة لتجعلهما واقعاً
اتبع	كن قائداً
أظهر الصبر	أظهر التصميم
كن قنوعاً	كن رجل إنجاز
كن متواضعاً	كن قوياً

الرجاء دراسة الجدول السابق. في البداية تظهر الأفكار في جانب من الجدول معاكسة للأفكار في الجانب الآخر. وضمن كل زوج متطابق من الأفكار تبدو الفكرة في الجانب الأيسر متعارضة مع الفكرة في الجانب الأيمن لتلغي شرعيتها. في الحقيقة إن القوة الفعلية لهذه الأفكار هي في اكتشاف التوتر الإيجابي الذي يوجد بين الضدين. وهنا يكمن السر في الطاقة الأكبر التي يمكن إطلاقها في الوقت الذي نحقق مصالحة بين الثنائيات وصهرها معاً. اسأل متفائلاً: كيف يمكنك أن تكون قوياً ومتواضعاً معاً؟ يجيب المتفائل الحقيقي المشوب بالحكمة «نعم» وتجيب أنت. ماذا تقصد بـ «نعم»؟ الجواب، «لا» أعرف دائماً كيف يكون ذلك ولكن أعرف أنني لا بد أن أجد طريقة لأنني أقدر القوة والتواضع كليهما، ولن أختبر قوة هذه الفضائل بعضها مقابل بعض. إنني سأجد طريقة للتوحيد فيما بينهما. سأكون قوياً في تصميمي على تحقيق هذا الأمر ومتواضعاً في معرفتي أنني أحتاج الآخرين لمساعدتي على النجاح. ستأتي أعظم قوة لي عندما لا يخافني زملائي بل ينهضون لمساعدتي بإيماني أنهم أروع مصدر للقوة التي تحقق الأشياء وإيماني بأن أساعدهم على أن يتحدوا في السعي المشترك نحو أهدافنا. هذه هي القيادة الحقيقية. كتاب «النزاع الإيجابي» يوضح المبادئ التي تساعدك على تسخير قوة التضاد وتحويل الصراع لمصلحتك التي هي فائدة متبادلة تأتي بالعمل سوياً. إنك تحول النزاع إلى إبداع.



الفصل الأول

الطاقة في الداخل



تخيل نفسك لدقائق قليلة أنك تعيش في أواخر القرن التاسع عشر.

تصور أنك تصعد قطاراً استعداداً لرحلة طويلة، وبعد أن رتبت أغراضك الشخصية في الصندوق العلوي وأخذت مقعدك، بدأت تنظر من نافذة عربتك، تنظر إلى مقدمة القطار، فتلاحظ مهندس السكة الحديدية وهو يتسلق السلم الفولاذي على جانب القاطرة الكبيرة التي ستجر القطار إلى وجهته، إنك تندهش لعدم رؤية نفثات الدخان أو سماع أصوات الجرس والهسهسة المعتادة التي تطلقها القطارات وهي تستعد للمغادرة. يصعد المهندس الآن إلى أعلى الآلة السوداء الضخمة. يركع بجانب صنبور يبرز من أعلى الآلة في الوقت الذي يسحب من جيبه كيساً صغيراً. تجهد عينيك وتمعن النظر لترى ما بداخل ذلك الكيس الصغير. ولحسن الحظ، فإن عربتك هذه المرة ليست بعيدة كثيراً وراء القاطرة بحيث لا يصعب عليك مشاهدة ما يجري، ثم يفتح المهندس باباً صغيراً في أعلى الصنبور ثم يخرج من جيبه ثمرة الفريز الحمراء اللامعة الكبيرة، إنك تعلم أنها ثمرة الفريز، لأنه يرفعها إلى الأعلى في ضوء الشمس وهو يحدق بإعجاب في خلق الطبيعة الأم، هذا الخلق الجميل اللذيذ. إنك

تتوقـع منـه أن يسـقط الثمرة في فمه ولكن تسـتغرب في نفسـ الوقت أنه اختار التسـلق إلى أعلى القاطرة ليتناول هذه الوجبة، ولدهشتك الكبيرة يسـقط المهندسـ الثمرة الحمراء داخل الصـنبور المفتـوح ويغلق الباب، وعندمـا يترجـل المهندس يطلـق القطار صـفارته، وخلال دقائـق قليلة يتحـرك القطـار ببطء وثبات ثم يسـرع إنـك على دراية بالقـوة المخيفة للقاطـرة أثناء تحرك القطار إلى الأمام، إنك على الطريق ولكن الحركة المرافقة لثمرة الفريز التي شاهدتها تواً تثير فضولك.

أتذكر محاضرة لأستاذ في الثانوية وهو السيد كانهام مدرس الكيمياء التي أوضح فيها القوة الكامنة داخل ثمرة الفريز.

قال لنا: إن الجزيئات داخل الفريز ـ كما في كل الأشياء ـ تجتمع معاً بما يسمى طاقة الربط. ويتابع الشرح قائلاً: إن ما نعرفه كطاقة نووية تنجم عموماً عن الذرات. وهذا يسمى «الانشطار النووي». عندما تنشطر ذرة تلو أخرى في تعاقب سريع يحدث سلسلة تفاعل وتُحرر طاقة هائلة، وقال أستاذنا: إنه إذا استطعنا أن نشطر الذرات كلها في ثمرة الفريز لتمكنا نظرياً من تزويد القاطرة بالقوة لكي تتحرك وتصل إلى القمر. يا للعجب! لقد دهشت عندما فكرت بكل تلك الطاقة داخل ثمرة الفريز ـ أتمنى لو أتناول فقط واحدة منها وبطريقة ما أطلق تلك القدرة لإيجاد قوة خارقة في داخلي.

أقوى من ثمرة الفريز

لقد عرفت أنه يمكننا حتى أن نطلق طاقة أكبر بدمج الذرات لا بانشطارها.

وعلى كل حال إن عملية الدمج هذه مقتصرة حالياً على الأنشطة الشمسية التي تحدث في الكون ويصعب إعادة إنتاجها، بحيث إنها قد لا تصبح أبداً حقيقة على الكرة الأرضية في زماننا. نعرف جميعاً أن البحث عن قوة الاندماج النووي مستمر مع بعض النجاحات من وقت لآخر التي تثبت أنها مخيبة للآمال ومضللة.

في التعامل اليومي للاندماج معنى أكثر بساطة وأقل إفزاعاً، ومع ذلك يبقى قوياً، إنه جمع العناصر المتنوعة المتباينة لتشكل كلاً جديداً متميزاً وأكثر فائدة ومنفعة. نستمتع بالدمج في عالم الطبخ حيث تجتمع الفواكه والخضراوات الآسيوية مع المكونات المبهَّرة لمنطقة المتوسط لإيجاد الإحساس بطعم جديد.

إننا نجرب دمج أساليب الموسيقى مع أساليب الرقص – ربما أنماط من الرقص الكلاسيكي على إيقاعات لاتينية – الاندماج يمكن أن يعني أيضاً تآلف الناس المليء بالحيوية والألوان لجمع أفكارهم الخلاقة.

أن تدمج أي أن تضم، وأن تمزج وتحول إلى شيء جديد بالكامل أو أن تصهر بشكل كلي.

دمج الأفكار:

يبين هذا الكتاب أن النزاع يمكن أن تؤدي إلى عملية دمج الأفكار. فالتقاء الأشخاص بأفكارهم وثقافاتهم ورؤاهم المختلفة يمكن أن يخلق كياناً جديداً وإحساساً جديداً وإيقاعاً جديداً ويمكن أن يخلق قوة لا يمكن التنبؤ بها وتكون ذات منفعة متبادلة. إذا كانت ثمرة الفريز تحتوي في

داخلها على طاقة كامنة هائلة فماذا عن الطاقة الكامنة داخل الإنسان؟ إذا كان يوجد مثل تلك الطاقة داخل ثمرة الفريز، فما هي القوة الكامنة لفكرة ما؟ لو جمعنا قوة الريح التي تجتاح الأرض وحركة المحيطات التي تغطي الكرة الأرضية، وطاقة ضوء الشمس التي تسطع على أرضنا وكذلك كل القوة الرابطة لكل الذرات في كل شيء مكون للكرة الأرضية، فإن هذه القوة الهائلة لا تعادل قوة شخص بمفرده متحمس يمتلك فكرة مبدعة يمكنها أن تصوغ قدر الجنس البشري. لو جمعنا اثنين أو ثلاثة أشخاص من هذا النوع يمتلكون تلك الأفكار المبدعة فإنهم قد يهزون العالم، وربما ينزلون إنساناً على القمر أو يسخرون قوة الشمس ويغيرون بطريقة ما مجرى التاريخ الإنساني في هذه العملية. إن مثل هذا النزاع ما هو إلا العرض الصاخب للطاقة الكامنة في أفكارهم. أفكار بني البشر تجعل من الممكن الاستحواذ على الدمج، والإبحار فوق المحيطات، وزراعة البذور التي تمتص ضوء الشمس وتنبت المحاصيل التي تطعمنا جميعاً، وكذلك تسخير طاقة الذرة.

أعظم قوة يكتشفها الإنسان هي قوة الأفكار باستثناء بعض الأحداث العالمية المزلزلة.

في داخل الأفكار عوالم عجيبة انعكست أحداثاً ملأت كتب التاريخ واختراعات تحرك الجبال وتشق الطرق السريعة فوق وتحت وعبر الجبال، وإبداعات تكنولوجية، ومليارات العمليات الحسابية في ثانية واحدة وإشارات اتصال حول الكرة الأرضية.

بقوة أفكارهم يحرك الناس ويسخرون القدرة المجتمعة للنظام المذهل الذي نسميه كوكب الأرض.

ما هي الطاقة في الداخل؟

ماذا كانت الطاقة لدى كريستوفر كولومبوس عندما أبحر إلى حافة الأرض بحثاً عن أرض جديدة؟ وماذا كانت تلك الطاقة داخل مشروع الدكتور جوناس سولك عندما صمم القضاء على المرض المخيف الذي يتذكره بعض منا وهو الشلل؟ وما هي تلك الطاقة التي حركت خيال هنري فورد في إنتاج عربات بلا خيول وعلى نطاق واسع في خطوط تجميع طويلة؟ أم ماذا كانت تلك الطاقة لدى ونستون تشرشل عندما صمم على إنقاذ بلده من الهجمات النازية؟

وكذلك الطاقة وراء فكرة جون كيندي في وضع إنسان على القمر. ونسأل أيضاً عن الطاقة داخل سام ولتون في هدفه مساعدة الفقراء على شراء الأشياء التي غالباً لا يقدر على شرائها إلا الأغنياء. وماذا كانت الطاقة المحركة لحلم لوثر كينغ الزعيم الزنجي؟ وما هي تلك القدرة التي انسابت من فلم توماس جيفرسون التي شكلت الحكومات في كل أرجاء العالم؟ وأيضاً نسأل عن الطاقة وراء مهمة سوزان أنتوى لزيادة الأصالة في أولى الديموقراطيات بجعلها أكثر شمولاً. وماذا كانت قوة الأفكار التي شيدت الأهرامات وتاج محل وسور الصين العظيم وسد هوڤر؟ وماذا كانت تلك الطاقة التي ملأت بلايين الأكياس الصغيرة بحبات السكر الملونة وعشرات ملايين الصناديق من المشروبات؟ وماذا كانت تلك الطاقة الخلاقة التي ألفت موسيقى بيتهوڤن وموزارت وغيرشوين وألڤيس برسلي والخنافس؟ وماذا كانت تلك الطاقة التي جعلت مايكل جوردن يقفز في الهواء بخفة؟ وماذا كانت تلك الطاقة التي أنتجت روائع أدبية مثل سيد الخواتم، ونساء صغيرات، ومحرقة التفاهات .Bon□re of vanities, Little women, Lord of the Rings

مـن أيـن أتـت الطاقـة التـي بعثـت إلى الفضـاء ميلنييـم فالكـون [Millennium Falcon] مئات المرات وكذلك سفينة ستار شيب إنتربرايز [Starship Enterprise] آلاف المـرات؟ مـن أيـن أتـت تلـك الأفكار التي زودت الرقائق الكهرومغناطيسـية بالقوة وجعلها على بطاقات بلاستيكية الأمر الذي جعل من الممكن شـراء ما يساوي آلاف المليارات من الدولارات من البضـائع في كل أرجاء العالم؟ والآن مـاذا عن القوة التي تفتح العقول وتطلق الإبداع لبلايين الأطفال في صـفوف المدارس في كل مدينة وقرية في كل يوم من أيام الأسبوع. هؤلاء الأطفال يكبرون ليصبحوا جوناس سولكس [Jonas Salks] وسـوزان أنثونيز [Susan B. Anthonys] ومايكل جوردن [Michal Jordans] وليصبحوا أيضـاً آباء وأمهات وموظفين ذوي ضمير وجيراناً يساعدون في جعل مجتمعاتنا أفضل حالاً؟

هناك طاقة لا حدود لها داخل الأفكار كما أن هناك طاقة لا حدود لها جسدية وفكرية وروحية داخل الناس. قال رالف والدو إيمرسون [Ralph Waldo Emerson] ذات مرة: «كل إنسان أقابله أرفع مني مقاماً في ناحية ما وبذلك أتعلم منه. خبرتي الشخصية هي أن كل امرأة أو رجل أقابله يتفوق علي بطريقة ما. وخلال دعمي لكثير من الأعمال الجماعية عبر السنوات لاحظت أن هناك دائماً أفراداً كثيرين في كل مجموعة يتمتعون بمواهب مذهلة وخبرات رائعة وتجارب حياتية متنوعة تفاجئ الآخرين في المجموعة. وعلى الرغم من أنني أقدم بعض المساعدة لمثل تلك المجموعة إلا أنني أدرك أنه لو غيرت الموضوع وجلست فيمكن لأحد من هذه المجموعة أن يساعد ويدعم ويكرم وفادتي في كل صغيرة في الوقت الذي كان جالساً وسط المجموعة يصغي إلي بأناة. الآن دور المجموعة وأنا مذهول بما أتعلمه منهم».

ما العائق في الطريق؟

ما الذي يقف في طريق تقديرنا وتعرفنا على روعة أفكار كل شخص والطاقة التي يتحلى بها؟

الجواب: التعارض في أشكاله المختلفة. تبرز إلى الذهن أربعة عوائق في هذا المجال.

1. **فكرتي هي الأفضل.** ربما تقودنا الأنا الفردية إلى مظهر واحد وهو ما يسميه ستيفن كوڤي [Stephen Covey] «عقلية الندرة». في عالم الأفكار، الاعتقاد الواعي أو غير الواعي أن هناك كثيراً من الأفكار الجيدة من حولي وفكرة «جو» [Joe] أو سوزي [Susie] قد لا تكون واحدة من هذه الأفكار. لذلك نحكم على الآخرين ونرفض أفكارهم لإفساح المجال لأفكارنا الخاصة التي قد تكون أو لا تكون أسمى من أفكار الآخرين. هنا لا ينشأ الصراع فقط ولكن قد يوجد افتراض خفي بأن علينا الاستمرار في البحث عن فكرة أفضل. مشكلة انتظار قدوم الفكرة المثالية الكاملة هي أن فكرة Joe أو Susie قد تكون فكرة لا بأس بها ومن الممكن الاستفادة منها حالاً. الإشكالية الأكبر هو ذلك الشعور الذي ينتابنا أحياناً ونسميه الإقصاء المتبادل للأفكار: بمعنى فكرتي ضد فكرته، في الوقت الذي توجد فرصة متاحة لجمع رائع لأفكارنا والمشاركة فيها.

2. **خطر النفور.** تثبت الخبرات أن تجاربنا السابقة غالباً ما ينتج عنها عارض يسمى «كان هذا قبلاً» و«عملنا ذلك قبلاً»، والذي يفترض مسبقاً أن شيئاً ما لن ينجح لأنه لم يكن ناجحاً من قبل. من السهل جداً على المرء أن يكون رافضاً وسلبياً.

وعلى العكس من ذلك لا بد أن يكون شعارنا: «المحاولة ثم المحاولة ثانية». كم عدد التجارب التي قام بها العالم أديسون لتحقيق حلمه باختراع المصباح الكهربائي المضيء؟

3 **خطر النفور.** الرؤية الضيقة [النفق]. إذا لم تكن نظرتنا شاملة فلن نرى بما يكفي. لسوء الحظ كثير منا كانت فكرته كبيرة في البداية ووضعها في مرتبة متأخرة.

لنتذكر صورة ذلك التلميذ الجاد أو تلك التلميذة وهما يعلنان عن فكرة جديدة وسط ضحك ثلاثة وعشرين طفلاً في غرفة الصف. كثير من الأطفال في تلك الحالة يقررون الانتظار عشرين عاماً قبل أن يكرروا المحاولة، وفي هذه المرة قد يدخلون مكتب المشرف بفكرة جديدة أخرى ليقال لهم: «أقدر اقتراحكم ولكن هذا في الواقع ليس من شأنكم» النتيجة النهائية أننا نتعلم أن نفكر بحسب أحجامنا الصغيرة لنكون في أمان. يقول توم بيتر [Tom Peters]: لا يمكن أن تجعل طريقك إلى العظمة صغيراً.

4 **مناطق الراحة وأولوية الصراعات.** إنني لا أعرف ماذا حصل معك أنت، ولكن في المرة الأخيرة كانت لدي فكرة كبيرة وتطلبت مني عملاً كثيراً. إذا كان هناك مردود شخصي أو إذا اعتقدت أن باستطاعتي إحداث تغيير يستحق الجهد المبذول فسأجرب تلك الفكرة ثانية. على كل حال مهما كان الوقت متسعاً فإن الطاقة الكامنة للأفكار العظيمة لا تقاس بالطاقة الجسدية والعقلية والروحية اللازمة لجعل هذه الأفكار واقعاً. غالباً ما نفضل السير مع التيار بدل أن نحلق مع النسور. أولوياتنا الأخرى الكثيرة تمثل

الصراعات وتقف حجر عثرة في طريقنا. نحن لسنا كسالى بالضرورة ولكننا عمليون أكثر مما ينبغي في حمأة الأشياء الأخرى التي علينا القيام بها.

كن محرراً للطاقة:

كيف نستطيع أن نبرع في تسخير الطاقة النووية الإنسانية التي يمثلها الناس بقوة أفكارهم؟ كيف نتعرف على هذه الطاقة ونساعد على تحريرها وتحويلها إلى طاقة مفيدة لنا جميعاً؟

1. **أبصر التلألؤ وحوِّل الشرارة بلطف.** عندما يقدم طفلك ذو الثلاثة عشر ربيعاً أو زميل في العمل اقتراحاً قل لهما ببساطة: «شكراً على تلك الفكرة». «أود أن أدرسها وأناقشها معك أكثر».

2. **احتفظ بالحكم.** معظم الناس لا يبقون مستيقظين ليلاً محاولين التفكير بأشياء سخيفة يقولونها. معظم الأفكار الغبية، تبدو كذلك في البداية، لكن عندما ننظر إليها على ضوء مختلف فإننا نرى ما لم نستطع رؤيته قبلاً.

3. **استفد من الوقت وغير نمط التفكير.** ادرس بعمق أي فكرة جديدة. غير نمط تفكيرك: بدل أن تقول: «هذا لن يجدي» الآن يمكنك أن تقول ذلك قد يجدي، إذاً هذا التغير لنمط التفكير ينتقل من التفكير النقدي إلى التفكير الشرطي، التفكير النقدي يبقيك بعيداً عن المشكلة. التفكير الشرطي يفتح أبواباً لفرصة جديدة، اجمع هذين النمطين من التفكير، فتكون مستعداً للقيام بمجازفات محسوبة.

4) **لتكن بصيرتك واسعة.** في الوقت الذي تغير النموذج سل نفسك، ما هو الممكن نظرياً؟

افتح وأطلق، وبالمناسبة لا شيء مستحيل لذا أي شيء هو.. هو ماذا؟ هو ممكن.

5) **كن شجاعاً.** إنه الحل لكل شيء. إنه الطريق الذي ساعد جون كيندي على وضع إنسان على سطح القمر، والذي جعل سوزان بي أنتوني تنجح في التصويت. والذي مكن أديسون من أن يضيء العالم، وجعل زوجك يدخر ما يكفي من المال للقيام برحلة إلى هاواي، وجعل طفلك ذا الثلاثة عشر عاماً يستبدل بزلاجته القديمة مجموعة موسيقية محمولة.

6) **شارك في مكاسب النصر.** لا تخف من الاعتراف أن سوزي وجو أتيا بفكرة عظيمة كن وكيلاً لهما، ومعلناً عنهما، مديراً أو شريكاً، اطلب منهما أداءً سليماً مدفوع الأجر. ستكون المفتاح لجعل أفكارهما العظيمة تبصر النور. سيعطونك شيئاً تسوِّقه. ستصنعون شيئاً متميزاً وتجنون الأرباح المبعثرة أيضاً.

الطاقة الكامنة في التعارض أو النزاع:

وأخيراً دعونا نعترف بشكل كامل بهذه الحقيقة المركبة: توجد طاقة عظيمة داخل الأفكار كما توجد طاقة إيجابية واسعة داخل النزاع نفسه. إن الذي ميزناه في البداية على أنه صراع هو الرؤية المبدئية لقدرة مبدعة متعددة الأوجه. عندما يتصارع الناس مع خلافاتهم،

فإنهم يكتشفون أشياء جديدة في أنفسهم وفي أفكارهم التي يحاربون من أجلها بحماس كبير لدرجة أنه نادراً ما يظهر أن هذه الأفكار تقصي بعضها أو تتنافر.

ادرس فريقين لكل منهما ميول مختلفة في حل مشكلة ما. الفريق آ. والفريق ب.

يفتخر أعضاء الفريق آ بمستوى انسجامهم وتعاضدهم. يفتخر أعضاء الفريق ب بتنوعهم وروح المنافسة بينهم. يعقد فريق آ اجتماعاً ويضعون جدولاً بأهدافهم ويتفقون سريعاً على حل. ثم ينتقلون جماعياً من غرفة المؤتمر إلى غرفة الاستراحة لتناول البيتزا. يعقد الفريق ب اجتماعاً وقبل أن يوضع جدول لأهداف هذا الاجتماع يحدث صراخ وركل [أنا هنا أتحدث مجازاً] ضمن وجهات نظر مختلفة يحملها أعضاء الفريق ولكن في النهاية يجدون الأرضية المشتركة وتظهر بعض الأهداف وعدد من الحلول البديلة يتم اقتراحها لإنجاز العمل. بصراحة تامة أنصح بأن تراهن على نجاح الفريق ب في هذا الجهد الطويل. بالرغم من أنني أحب أناقة وكفاءة أسلوب الفريق آ، إلا أنها قد تؤدي إلى اتفاق سطحي يفشل في معالجة القضايا المهمة الكامنة في العمق. من جهة ثانية، يؤدي بعض الصراع الفكري إلى فهم أوسع للقضايا ويفتح مجالات رحبة لحلول ممكنة، وهكذا يكون هناك أمل بنتائج أكثر ديمومة وأكثر شمولية. بعبارة أخرى عندما نأخذ الوقت الكافي لنختلف حول القضايا ونعالج صراعاتنا، فإن التنفيذ يمكن أن يسير بسلاسة أكثر. عندما نبسِّط خلافاتنا فإن القضايا تعود للظهور على السطح مراراً وتكراراً. إن عدم إيلاء المخاوف القديمة العناية الكافية ووجوب إيجاد وسائل جديدة للتقدم يعد استخداماً مكلفاً للوقت.

إنني لا أوصي أن يتشاجر فريق عملك على أشياء تافهة فقط لتوسيع منظورك للأمور. ما أقترحه هو أن نتحلى جميعاً بالصبر على خلافاتنا الأولية ونزاعاتنا من باب اختلاف في النظر وألا نخلط بين النزاع الفكري ورفض الشخص. بعبارة أخرى يمكن أن تفعل كما يقول المثل القديم: «ركز على المشكلة وليس على اللوم». قال مارك توين الكاتب الأمريكي الشهير: «امسك القطة من ذيلها تتعلم أشياء لا يمكنك تعلمها بطريقة أخرى». أرجو ألا ينزعج محبو القطط. من غير الحكمة أن يقوم الشخص بذلك لأنه مؤلم للقطة. نفهم وجهة نظر مارك توين من زاوية فلسفينة، عندما نتعلم أن نعالج نزاعاتنا بطريقة بناءة وصريحة، فإننا نصل إلى فهم القيمة الكامنة في الأفكار المتعارضة التي لولا ذلك لرفضت. تكشف وجهات النظر المتعددة طرقاً متعددة لحل أكثر شمولية نستطيع القيام به حالما نتجاوز المشاحنات حول التوافه لنسير إلى الأمام. عند وضع وصفات النجاح في الحياة، قد نختار مزيج مكونات متنوعة وتوابل مشوقة لإيجاد وسط غني أكثر روعة من حساء الدجاج القديم العادي.

سلسلة تفاعلات:

هناك طاقة في داخلك وفي داخلي. وأفكارنا هي البرهان. عندما تدير نزاعاتنا وتتصارع أفكارنا المتناقضة فإننا نحقق دمجها. يمكن لأفكارنا المشتركة أن تغير العالم عندما تتآلف وتتزامن. معاً نرى الصورة الكاملة. تصطف الذرات جميعاً مهتزة جاهزة لسلسلة تفاعلات يمكن أن تهز العالم. هل أنت مستعد لتحرير تلك الطاقة؟

الإبداع الإنساني هو القوة، نرحب به ونشجعه ونستسيغه ونشارك فيه ونستخدمه لجعل العالم مكاناً أفضل. في التحليل النهائي يقدم لي أحد الناصحين هذه الحكمة:

«لا تجعل أهدافك صغيرة بحيث لا تكون لها القدرة على إلهام قلوب النساء والرجال». الإلهام طاقة في داخلنا.

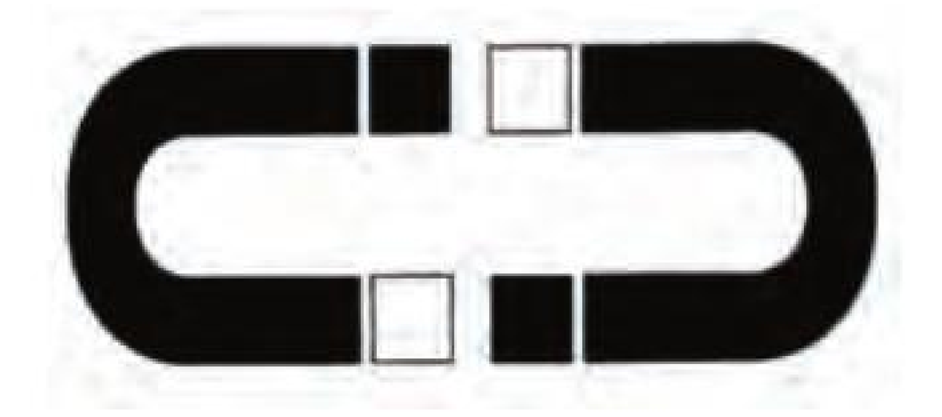
هدف هذا الكتاب أن تزيد من ثقتك ومهارتك بوصفها وسيلة لإطلاق قوة الأفكار المتنافرة ووجهات النظر المتنوعة لمساعدة زملائك ومن حولك على تحقيق قوة الأضداد. ليس هناك من انتصار إنساني أكبر من أن توقف مجموعة من الناس نزاعاتها وتقرر أن هناك بعض الأهداف التي تستحق الإلزام من الجميع.

ثم يأتي التماسك والوقوف معاً. العمل الجماعي هو قوة في العدد والإبداع من خلال التنوع والعمل الجاد والمرح. معاً تحول الصراع إلى فائدة متبادلة.



الفصل الثاني

عندما تتصادم الأضداد



عندما كنت شاباً قرأت هذه الكلمات وتعلمتها من الكتاب المقدس: «تقضي القدرة أن يكون هناك تضاد في كل شيء». هناك صراع وتعارض يدخل في تكوين هذا الكون وفي عالمنا الذي هو جزء منه. هناك تباينات جمة وتنافس دائم بين قوى متعارضة وإجراءات مضادة وتوازنات يستخدمها بنو البشر. وفي الحياة يجري نوع من عملية خلط لتأثيرات هذه الأضداد: الضوء والظلام، الصحة والمرض، الفرح والحزن، الرخاء والفقر، الخير والشر. ومع كل زوج من هذه الأضداد نسعى إلى إبراز واحد وتجنب الآخر. هل يكون هذا العالم ووجودنا أكثر بساطة وسلاسة دون مثل تلك التناقضات العميقة؟

لو كان كل شيء ظلمة، مرضاً، حزناً، شراً وفقراً لكانت الحياة بلا أمل. ولو كان كل شيء نوراً وصحة وفرحاً ورخاءً وطيبة، لعشنا في حالة من الغبطة والسعادة لا طائل من ورائها. ورب سائل يسأل، ما المشكلة في ذلك؟ سنرى.

الهدف:

هناك فلسفات كثيرة حول منشأ وهدف كوكب الأرض وأولئك الذين يعيشون عليه. في بعض المراحل يجب علينا أن نخوض بالاحتمالات. إذا

لم يكن هناك هدف، إذاً سيكون كل شيء مؤقتاً وبلا نتيجة دائمة يمكن أن نعرفها قبل رحيلنا عن هذا العالم. إذا كان هناك هدف فإن مثل هذا الهدف لا يحتمل أن يكون عبثياً أو سخيفاً وإنما هو هدف مرتبط بهذا المخطط العظيم الذي نحن جزء منه. وإذا كان الهدف هو جعل الحياة تجربة ذات معنى فإن عقلية ومنطق الرياضي الشهير ستنطبق على هذا القول: «لا كسب دون تعب». أو ستكون النظرة الأكثر تفاؤلاً بشكل عام هي: نستفيد جميعاً من الحياة بقدر ما نبذل فيها من جهد.

المقاومة:

عندما مارست رياضة بناء الأجسام في المدرسة الثانوية، تعلمت أساسيات التدريب: «لا تنمو العضلات وتصبح أقوى حتى تواجه مقاومة وتتغلب عليها». تنطبق نفس المبادئ على تقوية شخصية المرء، حيث تصبح أقوى وأكثر شجاعة وأكثر قدرة بمواجهة مشكلات الحياة والتغلب عليها. النضج في الشخصية يأتي نتيجة للنزاعات التي تواجهها والصراعات التي تخوضها بنجاح. عتمة الظلام تبرز جمال الضوء، ولا نقدر نعمة الصحة حتى نفقدها ونعاني من المرض. الفرح أغلى عندما نصمم على تجاوز الحزن الذي لا مفر منه في الحياة.

يقلل الرخاء الخوف من الفقر وقد يفتح باب الكرم. نحب أن نشهد انتصار الخير على الشر، ولذلك نحب مشاهدة أفلام «سوبرمان» الرجل الخارق. سوبرمان ما كان بهذا الهدوء لو لم يكن عليه أن يتحدى /Lex Luther/ كبير الشياطين.

يبدو أنه من الضروري وجود التعارض والتضاد في كل شيء لكي نتمكن من الانتصار على العداوة ولجعل الحياة ذات معنى، وإلا لعشنا دون أمل

ولضعفت إرادتنا في أرض بلا تحديات. وهكذا تواجه الصراع يوماً بعد يوم ونعمل بانفعال لإتمام أعمالنا أثناء النهار وقبل حلول الظلام. نتدرب ونراقب الحريرات لتجنب سوء الصحة. نتعلم أن نكون شجعاناً للتغلب على الحزن. نحضر إلى المدرسة ونعمل بجد لتجنب الفقر. ونطمح أن نقفز فوق المباني الشاهقة ونتحرك أسرع من الرصاصة المنطلقة ونسعى إلى أن نصبح أقوى من القاطرة لكي نتغلب على الشر. وإذا عجزت قوانا الخارقة فإننا نخترع المصعد والطائرة وننشئ قاطرة كبيرة. ألسنا بارعين إذن؟ انظر إلى كل ما تغلبنا عليه، تماماً مثل الرجل الخارق [سوبرمان] تغلبنا على قوة الجاذبية، ومقاومة الرياح ونستطيع إيجاد قوة الدفع لنسحب وزناً أكثر بعشرة آلاف مرة من وزننا.

إننا نسخر طاقة القوى المتعاكسة فإن نفس تيار الريح الذي يرفع طائرة في السماء يحدث الاحتكاك الذي لا بد أن تتغلب عليه بقوة دفع محركاتها. إن الطريقة التي نواجه بها الصراع ونتغلب على القوة المضادة هي التي تحدد نجاحنا.

الخلافات:

إذن هناك نزاعات بين بني البشر التي يجب علينا حسمها. ماذا لو أن كل شخص في هذا العالم اختلف معك ولم يرد أن يناقش ذلك؟ وماذا لو أن كل شخص اتفق معك ثم ذهب في طريق مخالف؟ أين يمكن أن يوجد الرابط في أي علاقة؟ مع الخلافات التي لا تنتهي كنا سنختار جميعاً أن نصبح نسَّاكاً. وعلى العكس من ذلك في ظل اتفاق مستمر وتام فإن استمتاعنا في جو نادٍ ريفي يمكن أن يصبح مملاً. نكتشف تميزنا ومواهبنا

كأفراد بالالتقاء والعمل على حل خلافاتنا لنجد في نهاية المطاف أن رأيين أفضل من رأي واحد ومن ثم نصل إلى الرابط الذي ينتج عن التعاون في حل المشكلة، هذا يسمى العمل الجماعي.

الزملاء في الفريق الواحد يرسخون القوة والطاقة والبراعة للقيام بعمل الأبطال الخارقين. قبل أن يكتشف هؤلاء أن قدراتهم يكمل بعضها بعضاً كان هناك نزاع. وقبل أن يكون هناك فريق، كانت هناك عبارة تقول «هذه طريقتي أنا». كل عضو في الفريق كان عليه أن يتمسك بمقولة «طريقتي هي الطريقة الوحيدة» ثم يقرر تجاوز مشاعر النفور ويرحب بأصدقاء جدد ويدرس أفكارهم ملياً ويجعل منهم حلفاء حقيقيين.

صدامات:

دعنا ندقق في صدامات الحياة. عندما تلتقي أفكارك مع أفكاري ويكون هناك نزاع بيننا أو على المقياس العالمي، عندما تصطدم الحضارات وتذهب إلى الحرب. بصفتي كاتب، من المثير دائماً أن ألاحظ الطبيعية غير التوافقية والظروف غير المناسبة للإلهام الذي يساعد في كتابة هذا الجزء أو ذاك من كتاب ما.

في هذه المرحلة من تأليف هذا الكتاب هناك صراعات عالمية ذات أبعاد هائلة. هناك الصراع السني الشيعي في العراق، وبالطبع استولى الديمقراطيون على الكونغرس ويزعمون أنهم سيخلقون جواً حزبياً ثنائياً في واشنطن. ثم أعلن البابا عن خططه لزيارة تركيا ذات الأغلبية المسلمة التي تصل إلى 90%. ونقرأ في محطة CNN عنواناً رئيساً: «عندما نتصادم المعتقدات». وأخيراً هذا ما يقوله أحد المعلقين الإخباريين: «ليس هناك خبر

حتى يكون هناك صراع». إذاً يصبح السؤال: هل من الممكن أن نتمكن من تحويل هذه الصراعات الهائلة إلى ميزة كبيرة؟ عزيزي القارئ رغم أنه ليس لدي أدنى شك في أن حواراً بيني وبينك يمكن أن يساعد على حل خلافاتنا، إلا أنني لست على نفس القدر من الثقة فيما يتعلق بالحوار بين الجمهوريين والديمقراطيين ولكن ذلك ليس محط اهتمامنا في هذا الكتاب، ومع ذلك أدعوك لشراء نسخ من هذا الكتاب لأجل ممثليك في المجلس.

ها هي الرسالة التي أنوي توجيهها: إنها ليست فيما إذا كان الجمهوريون والديمقراطيون سينتهزون الفرصة للتعاون، ولكن السؤال: هل هناك قوة أكبر في التقاء منظورين سياسيين لقيادة أمتنا أم في أن يكون لدينا منظور سياسي أحادي يسير دون أن يتحداه أحد ويقرر الطريق الذي سنسلكه؟ إننا نعرف الجواب أو يعرفه على الأقل مؤسسو الديمقراطية الجمهورية. لقد كان قصدهم توسيع منظورنا ودعم قوة التوازن. هناك حاجة لمعارضة بناءة في كل الأشياء للحد من التطرف في الحكومة.

عندما نجمع الأحزاب السياسية معاً نستطيع أن نُدْخل كل ما هو جيد في كل منصات خطاباتهم لتحقيق أعظم منفعة لمواطني الولايات المتحدة الذين ينتمي إليهم النظام السياسي الذي هو حكومتهم. هذه رسالتي. وتصح نفس مبادئ التعاون وبناء الاتفاق والإجماع على عملك الجماعي والأصدقاء والأسرة.

الرؤى المتعددة:

إذا كنا نعتقد أن هناك قوة في الرؤى المتعددة تساعدنا في النظر إلى الأشياء بشمولية وتوازن أكثر، فعلينا أن نقلل من استهزائنا بحقائق الاقتتال

الداخلي وأن نبحث باستمرار عن طرق أفضل للإمساك بالقوة الإيجابية لمثل هذا الصراع لكي نصل إلى الفائدة المشتركة التي نسعى إليها.

يبدأ النجاح في إدارة الصراع بالإرادة أن نصل إليه مع وجود رؤية للنتيجة النهائية المتطورة التي نحصل عليها بعد أن يهدأ الاقتتال الداخلي ويجري تواصل حقيقي. لندقق في بعض أصناف محددة وأمثلة على الصراع:

- يختلف أحد الأبوين مع الابن على تحديد الواجبات المنزلية.
- تختلف رؤيتك مع المشرفة على عمل فريقك بالنسبة لنتائج الأداء ربع السنوي. هي تنظر إلى الأرقام. أنت تفهم الظروف التي أدت إلى هذه الأرقام وهي ترفض مناقشة ذلك.
- تتصل لتعرف إذا تم تقديم الخدمة لسيارتك وفيما إذا كانت جاهزة لتستقلها بعد العمل. يقول فني الخدمة إنه أخبرك بأنهم قد يحتاجون إبقاءها لديهم ليلة واحدة. أنت لا تتذكر مثل هذا الحديث.
- تشكو دائرة المبيعات من أن المنتج الجديد ليس فيه من الجودة ما يكفي، وسيكون لهذا تأثير سلبي على ثقة الزبون. تصر دائرة التسويق على أن موسم السوق لا بد أن يلغي هذه الاعتبارات.
- تقول لابنك المراهق: إن نجماً معيناً في عالم الروك هو عار على الجنس البشري. ويشرح لك ابنك المراهق أن ذاك النجم يزور مراكز توقيف الشباب بين الحفلات الموسيقية ليلقي محاضرات حول مخاطر الإدمان على المخدرات.

• تتجادل أنت وجارك القريب منك حول قضية مثل: هل ينبغي على الحكومة أن تتدخل في تشريع يلزم تطبيق مجموعة من القيم الأسرية التي تقوي المجتمع أم تلتزم الحكومة بسياسة عدم التدخل انسجاماً مع فكرة الفصل بين الكنيسة والدولة؟

• تدعي زوجتك أنكما لا تقومان بأي شيء معاً، موضحة أن خروجكما مرتين للعشاء هذا الأسبوع لن يغير من موقفها. مساء الجمعة يذهب كل واحد منكما في طريق.

• يدلي الوزير في كنيستك المحلية بتصريح مثير للجدل حول نقطة تتعلق بالعقيدة وهذا التصريح يتناقض مع كل ما تعلمته على يدي والديك. تقول لنفسك: لو سمعت والدتي ذلك لاهتزت بقبرها.

• تقع مشاجرة في مكان عملك عندما يتجادل زملاؤك في العمل حول مزايا فرق السلة المختلفة في الكليات. في البداية هناك مزاح ينم عن كل طيبة ثم تتأكد من أن بعض زملائك يخرجون عن حدود اللياقة.

• تحضر اجتماعاً لدائرة النقل المحلية يشرح فيه ممثلو الدائرة الهندسية عن طريقين بديلين قيد الدراسة لأجل إنشاء طريق سريعة. وفجأة ينشب النزاع بين من يستخدمون الطرق السريعة وبين المحافظين على الطبيعة.

• في اجتماع تنظيمي للأساتذة والآباء في مدرستك الابتدائية المحلية، هناك حوار ساخن يدور حول الأساس الذي نستند عليه في انتقاد الكتب التي سَتُشترى من صندوق الدعم الذي تموله الأسر

المحلية. الحوار يدور حول «الموضوعات التي تهم الأطفال» مقابل «موضوعات يرى العلماء الإنسانيون أنها مهمة للمجتمع».

- أنت وشريكك تقرران شراء غطاء للأرض عند المطبخ في البيت القديم الذي اشتريتماه. تركز انتباهكما على نوعين من الأغطية الأرضية خلال مناقشتكما الودية: الخشب مقابل الفلين.

- يعلن مدير شركتك برنامج تطوير إنتاجي جديد يتضمن مرونة زائدة في عدد الساعات ومدد استراحة أقل بالنسبة للغذاء وتناول القهوة. زملاؤك في العمل يرونها ذريعة لانتزاع مزيدٍ من العمل ضمن ساعات العمل الثمانية اليومية نفسها تحت ستار فكرة «المرونة في الوقت».

عزيزي القارئ! كم من هذه المواقف يبدو مألوفاً لديك؟ أرجح أنك شاركت أو شهدت كل موقف أو موقفاً واحداً مماثلاً له. كل موقف من هذه المواقف يمثل صدام أفكار حيث يحمل الأفراد والمجموعات آراءً مبدئية متعارضة حول هذه القضايا. بداية هناك نقاش ثم يصبح الطرفان أكثر استقطاباً وتحفزاً. ولسوء الحظ تظهر روح قتالية بحيث إن كل طرف يدرك الحاجة إلى الربح على حساب الطرف الآخر. ربما تكون من الذين أنعم الله عليهم بأسرة أو زملاء عمل أو قادة حكوميين أو جيران يجيدون فن التفاوض.

ما بقي من هذا الكتاب سيلقي الضوء على مواقف الصراع المتعددة مثل تلك التي أدرجناها سابقاً. ستساعدك النظرة الثاقبة التي تكسبها

على أن تناغم بين مهاراتك التفاوضية ومهارات التواصل الأخرى لخلق قوة إيجابية تصل بمثل هذه المواقف إلى نتيجة مبدعة خلاقة.

الوصول إلى اتفاق نعم مقابل نعم:

صدر قبل عدد من السنين كتاب عنوانه «الكسب من خلال الترهيب». وقد لاقى الكتاب رواجاً. كان الكتاب فيه قسوة: كيف يكون لك اليد الطولى في أي نزاع للأفكار وكيف تفاوض حول أي نتيجة تريد الوصول إليها. الواقع هناك مواقف كثيرة تنجح فيها أساليب القوة ويعود الذكاء عليك بالفائدة. يرى بعض الناس العالم «عالم كلاب تأكل بعضها بعضاً» حيث تعد ميتاً إذا لم يكن لديك الغلبة. وكما يقولون عالم «الغابة». لذلك يريدون أن يحملونا على الاعتقاد بأن كل شيء كلاب تأكل بعضها، وألعاب مقامرة ولحم ميت وحرب غابات. هذه تعابير مجازية مثيرة للاهتمام في عصر نسمع فيه كثيراً عن الشراكات والتحالفات. إنني لا أقر فلسفة الكسب من خلال الترهيب. إنني سعيد بالنسبة للمؤلف الذي كسب الملايين من تسويق هذا المفهوم ولكني مسرور أيضاً لأن الكتاب لا يلاقي رواجاً في الوقت الحاضر مقارنة بالكتب الأكثر رواجاً.

وعلى العكس من ذلك أحب كتاب «الوصول إلى التوافق» لأنه أثر كلاسيكي خالد يستند على مبادئ أكثر ديمومة تنسجم مع ما أعتقد أنه الكسب الحقيقي.

ونحن نسير معاً في هذا الكتاب ستكتشف أن فلسفتي تدور حول «الوصول إلى التوافق» نعم مقابل نعم وهي نعم مضاعفة ذات دلالات خاصة.

في ختام هذا الفصل دعني أدعوك لعمل قائمتين تحت هذين العنوانين: «موقف نزاع واجهتها» والثاني «أفراد أختلف معهم». [استخدم الأحرف الأولى من أسمائهم إذا كنت تحبذ ذلك] اكتب هاتين القائمتين هنا في هذا الكتاب، أو ضع القائمتين على ورقة منفصلة كما ترغب. تمسك بهاتين القائمتين وتذكرهما لكي تعود للتأمل في كل موقف وكل شخص واضعاً في ذهنك المبادئ الموسعة للصراع الإيجابي.

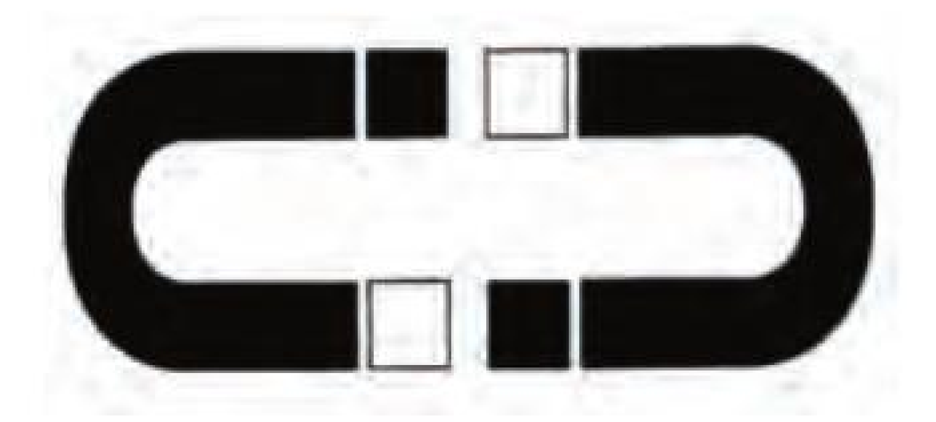
تعرف على هذه الآهات في أعماقك عندما تقول في سرك: آه نعم ذلك حصل لي. الآن يمكنني أن أرى بشكل أفضل ما كان يجري حقيقة وأعرف كيف أحول النزاع إلى إبداع في المرة القادمة.

هنا فسحة لهاتين القائمتين:

أفراد أختلف معهم	مواقف نزاع واجهتها

الفصل الثالث

الاستفادة خارج موضوع الكتاب



عندما كنت أفكر في عناوين فرعية ممكنة لهذا الكتاب لفت انتباهي هذا العنوان:

كيف تحول أي نزاع لمصلحتك أو فائدتك، وعلى أي حال بدأت أشعر بشكل متزايد بنغمة خاصة تحملها كلمة «فائدتك» التي لم تكن تنسجم مع القصد من هذا الكتاب.

من السهل جداً عند التعامل مع صراع أن يتحول الموقف إلى «نحن» «ضدهم» أو حاجاتك ضد حاجاتي، صراع كسب أو خسارة. في بعض ألعاب الحياة القاسية يمكن عقلنة منطق الربح والخسارة. هناك فلسفة سهلة ومألوفة تتجاوز عقلية: الرابح يحظى بكل شيء، التي تمثل إجراءً احتياطياً عملياً ضد لعبة الخداع والظلم في التعامل مع النزاع. هذه الفلسفة هي أن «ما يكفي الجميع يصل إليك». عندما تكون اليد الطولى لك يعد هذا كسباً مؤقتاً وظرفياً وقد يصبح الذين خسروا معك أكثر تصميماً على أن يتفوقوا عليك.

عقلية الوفرة:

في قلب فلسفة النزاع الإيجابي هناك مبدأ بشر به الدكتور ستيفن كوفي بشكل واضح.

إنه مبدأ «عقلية الوفرة ضد عقلية الندرة». عندما تؤمن بوفرة الحياة فإنك تؤمن بأن هناك ما يكفي من كل شيء تبحث عنه كي يصل إلى الآخرين. أما عقلية الندرة فتفترض أن عليك أن تمسك بحصتك من المصادر والإمكانيات المحدودة قبل أن يسبقك إليها شخص آخر وتجد نفسك خاوي اليدين. تختصر عقلية الندرة الطريق إلى الفرصة المتاحة لأجل عائدات وحلول وسط ومشاركة في مغانم انتصار من جانب واحد. هناك دون شك مواقف حياة أو موت يكون فيها الأمر إما أن تأكل أو تُؤكل. إلا أن هذه نادراً ما تكون الحالة التي في ذهني أنا أو أنت بالنسبة لمواقف النزاع.

في معظم المواقف: أن تحظى بقطعة من الفطيرة اللذيذة أفضل من خسارتها كلها. لذلك فإن المقايضات والحلول الوسط هي مسألة عملية للبقاء على قيد الحياة وللانسجام مع الآخرين على هذا الكوكب. أنصاف الحلول لا تعني أن تضحي بكرامتك أو بجوهر القيم لديك.

الحل الوسط بأبسط عبارة هو ذلك الاختبار متعدد الخيارات. غالباً ما يكون هناك الإجابة «آ» والإجابة «ب» والإجابة «جـ» التي قد تجمع «آ» و«ب» والإجابة «جـ» التي قد تجمع كل ما سبق. هل تذكر أسئلة الاختبار تلك؟ مثل تلك الأسئلة تشير إلى أن هناك احتمالات أكثر من إعطاء إجابة صحيحة واحدة فقط.. وقد يكون دمج الإجابات أكثر شمولاً من الخيار

الوحيد الذي كان عليك القيام به. وتلك الحال في معظم الخلافات والصراعات في الحياة.

نزاع... انتزاع:

يتحول الصراع في العادة إلى لعبة مطاردة تتصف فيها النتيجة بأنها انتصار وذلك عند عدم وجود عقلية الكثرة. إن ما نتحدث عنه في الواقع هو القدرة على رؤية الصورة الكبيرة التي تحل محل الحاجة للربح التي توصف بأنها قصيرة النظر. عندما تواجه موقف نزاع، سل نفسك هل هناك قضية أكبر تتجاوز الحاجة المباشرة لأن تكون الغالب أو أن تكون المستفيد من الموقف؟ أحد الأسس الجوهرية التي ينبغي أن نتعلمها في الفرق بين حاجة حقيقية لكسب جائزة ما، وبين شعور الحاجة لأن تكسب فقط بأي ثمن. إذا كنت تدرك أن هناك جائزة ما في تحويل النزاع إلى انتصار، فعليك أن تسأل نفسك فيما إذا كانت هذه الجائزة شيئاً ثانوياً يغريك بالابتعاد عن الجائزة الأعظم التي تمثل نتيجة أقوى وتحمل معنى أكبر. وإذا كان هناك حقاً جائزة تستحق السعي من أجلها، هل يمكن المشاركة فيها بطريقة تفيد كل الأطراف؟

هل المشاركة في الجائزة تفتح الاحتمالات المستقبلية بطريقة ما؟

ومن جهة أخرى إذا لم يكن هناك جائزة كبيرة ذات قيمة ثابتة فإن مشهد الصراع والانتصار يكشف على أنه ببساطة مشهد يدور حول الذات «الأنا».

في هذه المرحلة يصبح التعامل مع الصراع اختبار إرادات أو صراع عقول. الآن لا بد أن تتعمق مناقشتنا.

إذا كنت تشعر أن عليك أن تكسب بأي ثمن فإن هناك حاجة شخصية تدفعك لذلك، ومن الممكن أن تقف في طريق حل النزاع الذي تدعي أنك تسعى إليه، ويمكن أن تمنعك من الانتصار الذي تعتقد أنه مهم بالنسبة إليك، انتصارك قد يصبح هزيمة على المدى الطويل، عندما تواجه موقف نزاع اطرح هذه الأسئلة على نفسك:

1. ماذا أحاول أن أثبت لنفسي وللآخرين؟ هل هذا هو الموقف الصحيح الذي يمكنني أن أثبت فيه أي شيء؟ هل يمكن أن أكسب معركة واحدة وأخسر شيئاً أكثر أهمية؟
2. هل هناك استياء أو عداوة أساسية تجاه أولئك الذين أختلف معهم؟ إن أفضل الأصدقاء يختلفون ويتنازعون ويظلون أصدقاء، فهذه المسألة في الواقع تتعلق بمشاعر حوارية أساسية تجاه الآخرين يمكن أن تنسف أي إمكانية للمصالحة أو لحل وسط.
3. هل أصبح الصراع لعبة مطاردة؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هي المخاطر في هذه اللعبة؟ ما الذي يمكن أن يكون في خطر غير واضح الآن؟ إذا ظفرت بالانتصار الآن فهل ستضطر إلى التنازل عن شيء أكبر في مجال آخر في مرحلة ما في المستقبل؟

إذا كان موقف الصراع الذي تجد نفسك فيه يدور حول ذاتك، أو حول الحنكة في التعامل، أو حتى حول شعور العداوة تجاه الآخرين فهنا لديك بضعة خيارات:

1. يمكن أن تضع هذا الكتاب جانباً بشكل مؤقت وتلجأ إلى مصادر أخرى للمساعدة على تلبية حاجتك القوية للدمج، وتلقي بعض الضوء على ميولك التنافسية تجاه الآخرين.

أنصحك بزيارة موقعي على الإنترنت وبأن ترسل إليّ رسالة، سأزودك ببعض التوجيه المبدئي وأنصحك بمصادر معلوماتية أخرى يمكنك استخدامها.

2 خذ وقت استراحة لتضع برنامج عملك الآخر على الطاولة وذلك أفضل من أن تدعي أن تعاملاتك مع الآخرين تدور فقط حول النزاع أو القضية التي في متناول اليد.

يتطلب ذلك شجاعة، لكنه يظهر أن لديك ما يكفي من البديهة الحاضرة للتعرف على تلك القضية، وللإدراك بأنها ليست القضية الوحيدة.

وإليك ما تقوله للآخرين: هل يمكننا أن نضع اختلافنا (قضيتنا ـ نزاعنا) في حالة انتظار لبضع دقائق؟ أريدكم أن تعرفوا أن هناك شيئاً آخر يجري هنا وأنا بحاجة إلى معلومات منكم.

وأنت تقرأ كلامي هذا قد تقول لنفسك «طبعاً هذا مثل ما كنت أريد قوله».

عندما تقول ذلك فستكون قد أقمت نمطاً جديداً من التواصل يثبت سيطرتك على الموقف.

في مثل هذه المواقف سيثبت الأشخاص الذين تتواصل معهم على أنهم فضوليون ويسألونك:

«حسناً ما هو ذلك الشيء الآخر؟».

نقول لهم: «أعتقد أن حديثنا قد يصبح صراع إرادات، ولا أريد أن يقف ذلك في طريق ما نحن بحاجة إلى إنجازه معاً. ما رأيكم؟»

من المهم أن يكون هذا التصريح إدراكك أنت ـ ما تعتقده ـ ويتعلق بالحديث.

وليس افتراضاً مسبقاً منك لوجهة نظر الشخص الآخر.

لا تجعلهم مخطئين ولا تجعل نفسك مخطئاً. تعامل مع الموقف. واطلب معلومات ومن ثم استمع. وكل ما يقوله الشخص الآخر أجب عنه: «شكراً لإعطائي وجهة نظرك».

التحدي الآن هو ألا تحاور أو تحاول تصحيح الموقف مباشرة، وببساطة اسأل سؤالاً آخر..

ما الذي تعتقد أنه يساعدنا في الإبقاء على حديثنا مركَّزاً على ما يهم كلاً منا أكثر من أي شيء آخر؟

نداء مسبق:

تعلمت عبر السنين أن أجد أكثر أساليب التواصل نضجاً وأكثرها تطبيقاً هو أن تتحدث عما يمكن أن تحتاج الحديث عنه قبل أن تتحدث عن الموضوع بالذات.

من الناحية المثالية وقبل أن يخرج النزاع عن السيطرة يمكنك أن تقول لي: داربي – عندما نتحدث عن هذه القضايا، أدرك أن كلينا لديه وجهة نظر قوية ويمكن أن تنقلب المحادثة إلى جدل.

ما الذي يمكننا فعله لوضع محادثتنا في الاتجاه البنّاء؟

إذا كان أي منا يدرك أن ثمة شيئاً قد يعترض ما نحاول إنجازه بالفعل، فلنقم بمعالجته الآن لكي لا يصبح عقبة فيما بعد.

هذا هـو الاستدعـاء المسبق للموقف، أن نتحقق مسبقاً ما الذي يمكن أن يخرج حديثنا عن مساره، هذا هو استحضار الموقف إلى لحظة أكثر موضوعية.

أسلوب التواصل هذا يبطل كثيراً من الانفعال الذي قد يكون مكبوتاً وينتظر الظهور على السطح كنزاع وخلاف فيما بعد.

وبهذه العملية يقل احتمال أن أستخدم أنا أو أنت المعتقدات ووجهات النظر المفعمة بالانفعال ضد بعضنا بطريقة خلافية.

ما الذي يعطينا أنا وأنت البديهة الحاضرة لنأخذ بمثل هذا الأسلوب البناء والوقائي في موقف نزاع محتمل؟

الجواب، هو أن نولي أهمية أكثر لإنجاز شيء يستحق العناء وأن نحافظ على العلاقة الموجودة، لا أن نهتم بمجرد كسب حوار أو إحراز انتصار.

هذا يعود بنا إلى المربع رقم واحد، حيث توجد أولوياتنا الأساسية، وإلى الصورة الكبيرة وما فيها لكل واحد منّا منفرداً.

ربما قارئ هذا الكتاب يقول: «ولكن... صدقاً لا أحب الشخص الآخر المشارك في هذا الخلاف، ولا تهمني تلك الصورة الكبيرة له. مشاعر الآخرين ومخاوفهم ليست مهمة لي».

كل ما يمكنني قوله جواباً عن ذلك هو أن هذا الموقف هو فعلاً إظهار لعقلية الندرة.

أدعوك إلى التفكير في هذه الأسئلة:

- ما الذي تكسبه من خدمة نفسك وليس الآخرين؟
- ما الذي تخشى خسارته بخدمتهم أيضاً؟
- في سعيك للكسب والنجاح هل من الممكن أن يصبح الذين تخدمهم حلفاء لك؟
- هل مثل هذه التحالفات ستضاعف من نجاحك في السنوات المقبلة؟

سيطرة أم نفوذ:

في ختام هذا الفصل، انظر في التباين القوي بين امتلاك السيطرة وامتلاك النفوذ. إذا أردنا أن نحدد النتائج سلفاً وهي السيطرة على الآخرين فإنه يمكننا في الحقيقة أن نمتلك السيطرة، ولكن تلك السيطرة مؤقتة.. تدوم فقط حتى انتهاء المحادثة أو التفاوض ثم يشعر أولئك الذين تتعامل معهم بأنه تم إلغاؤهم ويشعرون بالاستياء من تسلطنا.

لو جعلنا الآخرين يشاركون في الحديث عما نحتاج الحديث عنه لكي نعد المسرح لحل أكثر شمولاً وبنتيجة يكون الربح فيها للطرفين فعندها يكون لدينا النفوذ لدى الآخرين.

للنفوذ تأثير أكثر ديمومة وأكثر إيجابية. يمكن أن يدوم النفوذ مدى الحياة. ومن خلال الاستخدام الحاذق للإقناع والنفوذ، فإننا ننجز أكثر من معالجة قضايا، إننا نبني علاقات تجعل حل المشكلات في المستقبل أكثر سهولة. أعداء الأمس قد يصبحون حلفاء.

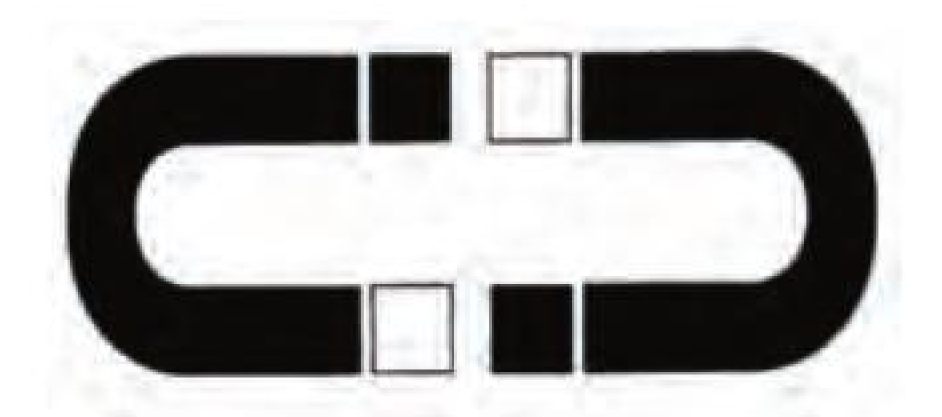
في سياق هذا الفصل الانتصار الأكبر قد يكون برؤية الصورة الأكبر وأن نتغلب على قصر نظرنا.

والنجاح الأعظم سيكون في تحقيق أهدافنا وفي نفس الوقت نخلق حولنا دائرة نفوذ تمكننا من تحقيق المزيد.



الفصل الرابع

احترام منشأ الأفكار



منذ أن كنت صغيراً عرفت القول المأثور: «لا جديد تحت الشمس» وقد فسرت هذا القول على النحو الآتي:

حيثما تسطع الشمس لا يوجد أفكار أصيلة حقاً. ليس مؤخراً على الأقل. واللغز هو أنه إذا لم يكن هناك أفكار جديدة حقاً، فما هي هذه الاختراعات كلها؟

ألم يخترع جوناس سالك لقاحاً جديداً تماماً قضى على المرض المخيف من على ظهر الأرض؟ وقد تسأل أليس Pod فكرة أصيلة أحدثت ثورة في عالم التسلية الشخصية وجعلت شركة Apple أكثر قوة؟

مبادئ عالمية:

لقد توصلت إلى فهم خاص بي لمعنى القول المأثور: «لا جديد تحت الشمس» وهو الآتي:

هناك قوانين أبدية تتحرك وتحكم الكون.

الأشياء التي تدعوها اختراعات وإبداعات هي اكتشافاتنا الإنسانية لتلك المبادئ التي تعمل من حولنا، التي نعرف كيف نسخرها ونديرها

لمصلحة إنسانية أعظم. وكم مرة يصح القول: إن اختراعاً لشخص ما يبني في الواقع على ألف اختراع سبقه، الـ ipod لم يمكن ممكناً دون أعداد لا تحصى من الاختراعات التي سبقته ودون وجود مبادئ معينة في الكيمياء والفيزياء لجعل هذه الأدوات تعمل كما تعمل الآن. إنه من التواضع الاعتقاد أن تعابيرنا عن العبقرية هي مجرد إعادة تفسيرات لمبادئ خالدة وعمل تأسيسي لعباقرة سبقونا، وهل يمكن لمؤسسة Apple الادعاء أنها اخترعت شيئاً جديداً تماماً؟ كلا لا جديد تحت الشمس. لقد اخترعت Apple عناصر جديدة لنقل أفكار خالدة في الكيمياء والفيزياء بطريقة تتيح لنا أن نحتفظ بالموسيقى ونعيد عزف ما يمتعنا منها. وماذا عن الموسيقيين الذين أوجدوا الموسيقى التي نريد سماعها؟ وأين ستكون شركة Apple مع جهاز العزف المحمول ipod دون ألحان؟

لمن هذه الفكرة؟:

الرسالة هنا هي، لمن هذه الفكرة؟ أفترض أنه نوع من الغطرسة الزعم أنه لدي فكرة جيدة لدرجة أنها تلغي فكرتك. فكرتي قد لا تكون فكرتي على الإطلاق. ربما علي أن أقدم لحقي في الفكرة الجديدة بهذا التصريح: «أود أن أشارك بفكرة خطرت لي استناداً على كل الحكمة التي شاركني بها طوال حياتي أساتذتي ـ المؤلفون الذين قرأت كتبهم ـ والإلهام الذي أتى من مصادر كثيرة، أصدقائي وزملائي في العمل الذين ساعدوني كي أتعلم منهم وهكذا، حالما نصل إلى هذا التقييم الجوهري للحكمة المشتركة التي تفيدنا جميعاً عبر الزمن ومن مصادر كثير، عندها سنكون أقل ميلاً إلى حماية أفكارنا بهذه الشدة أو أن نكون على جانب كبير من السرعة لنحاجج في مزايا (فكرتي) ضد (فكرتك) الأفكار

العظيمة تصبح أفكارنا المشتركة. وماذا يقول تفكيرنا عن الصراع؟ يقول لنتجاوزه. كن ممتناً. استمع إلى أفكار الآخرين، تشرَّب الحكمة. لا تقلل من قيمة ما يبدو أنه أفكار جديدة غريبة حتى تفهم منشأها الحقيقي والهدف المقصود منها. إذاً من أين أتت الأفكار العظيمة؟»

لو كنت ستيف جوبز وأستلم جائزة العقد الأول من الألفية الجديدة لأكثر الأجهزة الإلكترونية إبداعاً في عالم الاستهلاك، فأنا سأبدأ خطاب قبول هذه الهدية بقائمة تدرج أسماء آلاف عدة من عظماء المنظرين، وعلماء الفيزياء، والكيمياء والموسيقيين ومهندسي التصنيع والمهندسين الإلكترونيين وباحثي التسويق وصنّاع المنتجات التنافسية (بما فيها سوني ووكمان) والكثير من أولئك الذين تمتد أفكارهم واختراعاتهم على مدى مئات السنين من التفكير والتجارب لجعل الصوت المسجل فكرةً قابلة للحياة. ولا تنسى مصمم غرامافون (الحاكي) آرسي إيه فيكتور.

ربما يقول ستيف جوبز: «أشكر كل هؤلاء لإيجاد الأساس الذي بنى عليه ipod (الجهاز الموسيقي النقال)».

من مدين لمن؟

علمني أحد المرشدين أن واحدة من أكثر التوجهات العقلية إثارة للمشكلات التي يمكن لشخص ما أن يتصف بها هي الآتية: «العالم مدين لي.. شركتي مدينة لي.. أسرتي مدينة لي. مثل هذا الموقف لا يؤدي إلا إلى الغطرسة وجنون العظمة. وتابع هذا المرشد وتحداني أن أمضي وقتاً متأملاً في أولئك الذين «أعدّ نفسي مديناً لهم»، والذين قد لا أتمكن أبداً من إيفائهم حقهم لإسهاماتهم في نجاحي وسعادتي». ثم سألني «من علمك

القراءة؟» ماذا كانت قيمة ذلك التعليم؟ إذا كان عليك أن تحرر شيكاً لمعلمة المرحلة الابتدائية بقيمة صبرها في مساعدتك على تعلم القراءة فما هو مبلغ الدولارات الذي سيظهر على الشيك؟ وافتراضاً أن معظمنا كان لديهم والدان وأجداد وعملوا على تغذيتهم خلال طفولتهم، فكم نحن مدينون لهم؟ كم أنت مدين لصاحب العمل الذي استأجرك وأنت ما زلت غضاً بعد مغادرة مدرستك وقبل أن يكون لديك أي تجربة أخرى؟ وإذا نجوت من مرض يهدد حياتك، فكم أنت مدين للإنسان الذي ساعدتك معرفته الصحية والطبية على إنقاذ حياتك؟ ستضحك! لا تفعل!

في كل مرة تفتح صنبور مرش الماء [الدوش] فإنك تحظى بخدمة عظيمة في موضوع الصحة الشخصية والراحة والنظافة العامة. كم أنت مدين لأولئك الذين بنوا نظام الصرف الصحي تحت شوارع المدينة التي نعيش فيها؟ قد تكون حجتك أنك تدفع فواتير الماء، ومع كل هذا ننسى جميعاً جهد طاقم البناء الذي كان يعمل في طقس شديد البرودة وهم غارقون حتى ركبهم في الوحل وربما كانوا يتقاضون دولاراً واحداً في الساعة قبل سبعين أو ثمانين عاماً، لقد حفروا الخنادق لخطوط الصرف الصحي التي نستخدمها الآن. الآن فكر ملياً بالمعرفة والحكمة التي تستطيع أن تنسبها لنفسك وتدعي ملكيتها.

ضع قائمة بالذين أسهموا بتلك المعارف كلها. لتشمل القائمة هذه الفئات:

- الوالدان، الأجداد، الأوصياء، الأنسباء.
- الزوجات والأزواج وشركاء الحياة.

- المدرسون
- مؤلفو الكتب التي قرأتها.
- واضعو البرامج التلفازية التي شاهدتها.
- مصممو مواقع الإنترنت التي تستخدمها.
- المرشدون ومصممو برامج التدريب.
- زملاء العمل.
- الجيران الذين أعاروك أدوات وعلموك كيف تستعملها.
- القادة الدينيون والوزراء من كل نوع.
- الأطباء والصيادلة وأطباء الأسنان.
- المدربون والمستشارون من كل نوع.
- قادة المجتمع ذوو الرؤية والشعور الحقيقي بالمسؤولية المدنية.
- العظماء والفلاسفة والقادة الذين انسابت حكمتهم عبر العصور ووجدت طريقها إلى تفكيرنا جميعاً.
- المصادر الروحية التي تعتمد عليها.

إذاً وبعد كل ذلك كم من الأفكار هي حقاً أفكارك؟ إنك الناطق باسم كل أولئك الذين وضعتهم في القائمة، وتمثل أفكارك الحكمة التي اكتسبوها وشاركوك بها خلال السنين. احترم شلال الحكمة المنهمر هذا والذي أسعد حياتك.

يعود كثير من النجاح في الحياة إلى أساسيات خالدة تمثل الحكمة الجماعية للعصور. دائماً انسب الفضل لذوي الفضل. الرضا الذي يأتيك من الاعتراف بالآخرين سيفوق أي رضا قد يأتي من الإثبات كم أنت ذكي. الأساس هو أنك أذكى ما تكون عندما تشارك الآخرين السمعة والفخر.

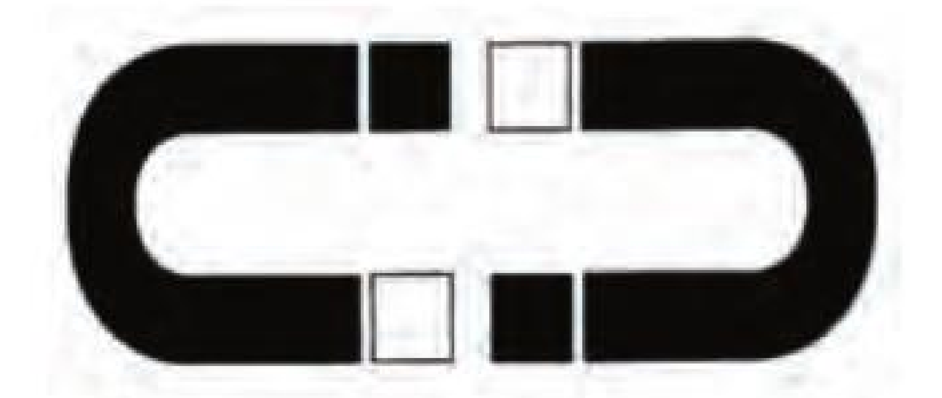
ما علاقة احترام منشأ الأفكار بإدارة الصراع وتحويل النزاع إلى إبداع؟

إن له علاقة في التواضع، عندما نتعلم الاعتراف بإبداع الذين حولنا. عندما يكون لدينا أنا وأنت قدر من التواضع فسنكون أقل ميلاً للتشكيك بمزايا أفكار قد تظهر في البداية أنها موضع تنافس. إننا نصبح أميل لأن نرى الميزة التي يمكن أن توجد في تنوع الأفكار التي لو تآلفت معاً لخلقت منظوراً أقوى وأكثر شمولية، عندها نصبح أدوات ربط وتجميع للأفكار.



الفصل الخامس

الخطأ الكبير عدم الإصغاء



على سبيل التسلية وليس الجد، لدقيقة واحدة ضع قائمة ببعض أكثر الأشياء غباءً التي لا ينبغي لعاقل أن يقوم بها أبداً!

- قيادة سيارة على حافة أخدود عظيم.
- تناول وجبات كبيرة من المقالي ثلاث مرات يومياً ولخمسة أيام.
- الجلوس على هضبة نمل.
- البصق في الهواء.
- الذهاب للغوص في مزرعة تماسيح في فلوريدا.
- ______________ أضف واحداً...
- ______________ أضف آخر...

مهما أضفت ومهما احتوت تلك القائمة فهناك شيء واحد أكثر غباءً، لو تجنبت القيام به فإنك ستوفر على نفسك الألم وتعب النفس، إنه: عدم الإصغاء للآخرين. من الغباء ألا تصغي. علينا أن نتجنب عدم الإصغاء. لو أصغينا للآخرين فسيخبروننا عن حقائق تتعلق بالأخدود العظيم.

والطبيب المشهور على شاشة CNN سيخبرنا عن تأثيرات تناول كميات زائدة من المقالي الفرنسية، وأولئك الذين جلسوا على تلة نمل أو بصقوا في الهواء سينصحوننا بعدم القيام بهذه الأنشطة. والعامل في مزرعة التماسيح سيشرح لنا بكل سرور تأثيرات واحتمال عضة تمساح برمائي طوله 12 قدماً وبهذا نبتعد عن تجربة تعلم مؤلمة.

إنها مغالطة كبيرة ألا نصغي ومع هذا يصادف معظمنا مواقف حياتية نعتقد تماماً أننا نعرفها. هل هذا صحيح دائماً؟ هل يمكن لأي منا أن يعرفها جميعاً؟

أتذكر الكوميديا العقلانية للكاتب ستيفن رايت: «لا يمكن أن تحوز على كل شيء أين تضعه؟ وبالمقابل لا يمكن أن تعرف كل شيء: أين تضعه؟ على الرف أو في مصنف أو في مكتبتك الخاصة؟ حتى Google وWikipedia لا يعرفان كل شيء. هناك الكثير لنتعلمه عن أي شيء وكل شيء، بحيث إننا عندما نسير في الحياة لا بد أن يكون هناك عنصر التعامل مع الواقع الموجود. عنصر التعامل مع الموجود يعني أن نختار العمل في حدود ما يتوافر لنا من معرفة في وقت من الأوقات ونأمل أن يكون كافياً. إذاً يبقى السؤال، إلى أي مدى يمكنك أن تتعامل بما لديك من معلومات؟ لنفترض أنك تواجه موقفاً مثل: هل أغسل سيارتي هذا المساء أو أنتظر حتى الغد، هيا قم بذلك. هذا سهل. من جهة أخرى إذا كانت هناك نتائج دائمة لما تنوي القيام به أو إذا كان قرارك سيؤثر بشكل مفاجئ وحاد على الآخرين، فمن الحكمة أن تبحث عن مزيد من المعلومات ـ إنه شيء جيد أن تتعلم من حكمة الآخرين وأن تكتسب رؤيتهم للأشياء».

لمن هذه الفكرة السخيفة؟

أعتقد حقاً أن الناس لا يبقون مستيقظين طوال الليل يفكرون بأشياء سخيفة يقولونها حتى «الخدع الإنسانية السخيفة» لـ. إيفان ديفيد ليترمان ليست سخيفة. إنها ذكية على نحو شرير؛ لأنها تبيع بطاقات لعرضه الذي يغري المعلنين لدفع مبالغ كبيرة من الدولارات لإدارة إعلاناتهم. ربما يكون الغباء الأوحد في الحياة هو أن تقرر أن شيئاً ما غبياً قبل أن تفهم معنى هذا الشيء وتعرف ما الذي دفع هذا الشخص لقول أو فعل ذلك.

قد تقتنع أن الفكرة ليست غبية وتبدأ حواراً يساعد على تحسين هذه الفكرة لجعلها أكثر جدوى وأكثر ملاءمة للتطبيق.

تخيل هذا الموقف: إنه منتصف الليل. تتساءل امرأة: أين زوجها، تأخذ مصباح زيت الكاز وتخرج إلى مرآب السيارة، هناك زوجها توم، يحمل ما يسميه شعيرة فحم في يد وحوجلة زجاجية في الأخرى، يحاول إدخال الشعيرة في الحوجلة دون أن تتهشم ـ يقول لها: إن عليه أن يحكم إدخال الشعيرة في الحوجلة في الوقت الذي يفرغ كل الهواء من الحوجلة. تحك رأسها وتقول: حبيبي، إنه منتصف الليل، ما هذه الحوجلة المفرغة من الهواء وهذه الشعيرة فيها؟ يجيب: سأربطها بهذه البطارية بحيث تتوهج الشعيرة داخل الحوجلة دون أن تتأكسد ـ دون أن تحترق ـ حالما أتم ذلك، فلن تحتاجي إلى مصباح زيتي بعد الآن، تحك رأسها ثانية وتقول: توم، إنني أحبك ولكن هذا أغبى ما سمعته في حياتي، علاوة على ذلك لقد جربت شيئاً مثل هذا، ربما مئات المرات قبل ذلك ولم ينجح، من المفروض أن تتقاعد، وإذا كنت مصراً على العمل ربما عليك أن تجد مهنة حقيقية.

مقاربة أخرى:

أعتقد أنه في مرحلة ما بدأت السيدة أديسون بمخاطبة توم بطريقة مختلفة. جلست وقالت: توم أخبرني المزيد عن الكهرباء. ساعدني على أن أفهم لماذا هذا الشيء ـ الشعيرة الفحمية تتوهج وكيف ستستمر في التوهج وتزداد توهجاً في تلك الحوجلة الزجاجية، لماذا نصغي؟

1ـ لنتعلم شيئاً.

2ـ لنعرف الآخرين... ما المهم بالنسبة لهم وكيف نساعدهم؟

3ـ إنه أصدق أشكال المعرفة الإنسانية.

كل من أصغى إلى توماس أديسون تعلم شيئاً عن الكهرباء. لقد عرفوا شيئاً عن الوحي ومهمة الإنسان الذي سيغير العالم، وقد شجعوه على القيام بذلك بالاعتراف به وبفكره. إذا ادَّعيت أنك تقدِّر شخصاً ولم يكن لديك الوقت لأفكاره فإنك تكتشف بسرعة أنك أقل من صديق مخلص له. إنك مخادع لأن فشلك في عدم الإصغاء إليه يفضحك.

هل تريد الإصغاء؟

قال بعضهم إن الإصغاء ليس براعة بقدر ما هو قضية فيما إذا كنت حقاً تريد أن تصغي. إذا كان هناك شخص أو شيء ما مهم فإنك ستصغي. وماذا لو قلت لي: إنك لست مستمعاً جيداً؟ هنا أدعوك للقيام بهذه التجربة. أرجو منك أن تقف هناك على بعد 20 قدماً. سأهمس لك بثلاث خطوات تتخذها صباح السبت المقبل وهذا سيجعلك تكسب 50 ألف دولار. سأذكر الخطوات الثلاث مرة واحدة همساً. هل أنت مستعد؟

أظن أنك لست بحاجة لحضور حلقة بحث حول مهارات الإصغاء ستحتاج فقط إلى الالتزام بالإصغاء بحسب الأهمية التي توليها للمعلومات التي ستتلقاها أو أهمية الشخص الذي هو على وشك مشاركتك.

زوجتي شيرون من الذين يصغون بشكل طبيعي ليس لأنها ولدت بتلك المهارة أو تلقت تدريباً خاصاً ولكن لأنها تقدر علاقاتها مع أولئك الذين يحتاجون إلى من يصغي إليهم. أطفالنا. لو طُلِب من أطفالنا الثناء على والديهم فسوف يفكرون وقد يخرجون ببعض الأشياء الجيدة آمل ذلك. مع هذا عندما يثنون على والدتهم سيقولون: عندما كنت مراهقاً كانت والدتي ترغب بانتظاري دائماً للعودة إلى البيت والجلوس إلى طاولة الطعام والإصغاء إلى قصتي ومشكلاتي وحماستي تجاه أشياء تبدو صغيرة ودون أن تنتقدني. كانت تصغي إلى أشياء تدور في حياتي. يا لهذا الاستثمار الذي قامت به شيرون!

ظاهرة التشنج الشاذ:

فلنعد الآن إلى موضوع الصراع. كيف نتصرف مع أولئك الذين ليسوا توماس أديسون أو الذين لا نحبهم بقدر ما نحب أطفالنا؟ ماذا عن الذين يزعجوننا بأفكارهم الغبية ويشغلون وقتنا؟ ماذا عن أعدائنا المفترضين أو أولئك الذين يقفون في طريق تقدمنا؟ لنتحدث أولاً عن المزعجين وفي فصل لاحق سنستطلع مزيداً من التفاصيل لما أسميهم (ظاهرة المتشنج غير الطبيعي).

يبدو أن بعض الأشخاص يحملون أفكاراً غريبة شاذة. ويمكن أن يقال: إن بعض الناس يتصرفون كمتشنجين. هل يفترض أن نستمع إليهم؟ والآن

إليك الخبر الجيد 6.20% فقط من القاطنين في التجمعات الأمريكية هم فعلياً متشنجون، وعلى العكس من ذلك فإن 93.80% من الناس الذين تصادفهم ليسوا كذلك برغم أن أفكارهم قد تبدو في بعض النواحي وفي بعض الأوقات أفكاراً غريبة. يقولون أشياء أنا وأنت لا نفهمها. أو يتصرفون بأساليب تختلف عن طرقنا وأساليبنا. قبل بضع سنوات كان هناك كتاب عنوانه How to work for a jerk كيف تعمل عند متشنج أذكر أنني كنت أدرِّس في إحدى حلقات البحث وشاركت إحداهن في هذه القصة. قالت: «اشتريت نسخة من كتاب كيف تعمل عند متشنج ليساعدني في التوافق مع رئيسي في العمل. ولم يمضِ وقت حتى دخلت إلى مكتبه، وهناك شاهدت نسخة من نفس الكتاب. ولم يسعني إلا أن أسأله: لماذا اشترى مثل هذا الكتاب». نظر إلي محدقاً وقال بصراحة: «اشتريته لأتعلم كيف أعمل معك». وأدركت فجأة أنه كان بوسعنا نحن الاثنين أن نوفر الوقت والمال لو جلسنا وتحادثنا عن السبب الذي جعل كل واحد منا يعتقد أن الآخر مغفل. قال أحد الخبراء الذين يتعاملون مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معه: «كل شخص هو شخص صعب لشخص ما». كيف يكون ذلك؟ لو كنت مؤدباً هادئاً سمح الخلق، لا تجابه أحداً، وحلو اللسان. كيف يمكن لشخص ما أن يفكر بأنك صعب؟ الجواب هو: «إنك كشخص لطيف ظريف ندفعهم إلى الجنون، لأنهم يريدونك أن تكون مرتفع الصوت وأن تتخذ قراراتك الخاصة وأن توفر قليلاً من التبادل الفكري خلال محادثاتكم معاً. يصعب عليهم معرفة المكان الذي أتيت منه. فهم يرونك شخصاً يصعب فهمه وتحفيزه».

إذاً من أين أتت نسبة 6.20% من الأشخاص على أنهم متشنجون؟

لقد اخترعته. أعتقد أن كونك متشنجاً هو بعين الناظر إليك. نحن نصف الآخرين على أنهم متشنجون وقد يكونون متشنجين أو لا يكونون وفي نفس الوقت هناك بعض الأشخاص الذين قد يكون من الصعب أن تعرفهم أو تتعامل معهم. على الأغلب يمر هؤلاء الأشخاص أو قد مروا بأوقات قاسية.

قد يكون هناك سبب مقنع لتصرفاتهم وسلوكهم الظاهري، وإذا فهمنا أن ما حصل معهم في وقت سابق أو ما وراء الكواليس، لقلنا: «لا عجب» أنهم كثيرو الشكوى. وبرغم أن هذا لا يبرر كثرة شكواهم إلا أنه قد يجعلني أو يجعلك أقل انتقاداً. فكِّر في هذا: متى يحتاج الناس إلى أعظم الحب؟ الجواب كما قيل لي: «عندما يتصرفون بطريقة غير محببة، ويحتاجون إلى شخص يستمع إليهم برغم صعوبة القيام بذلك».

أربع كلمات سحرية:

أربع من أقوى الكلمات في اللغة الإنكليزية تستحق التفكير: «ما رأيك أنت؟ What in your opinion». وإليك سبب أهمية هذه الكلمات. يمكنك أن تحول عدواً إلى حليف عندما تصغي إليه. دعني أوضح ذلك: لنفترض أن شخصاً في مكان عملك سلبي في معظم الأوقات وهو كما يقولون: محامي الشيطان. ولنفترض أنك على وشك تقديم خطاب في اجتماع مهم وسيكون هذا الشخص حاضراً. وأنت تخشى التعامل معه. حسناً. لدي هذا السؤال: هل تفضل أن يكون مع آخرين. أو أن تقابله على انفراد؟ قد يستهدفك في الاجتماع ويخلق مواجهة. ما رأيك لو ذهبت إلى مَكتبه قبل

أيام من الاجتماع؟ أولاً سيندهش لأنك أزعجت نفسك وأتيت إلى مكتبه حيث إن ميلك الطبيعي كان عموماً أن تتجنبه. هنا ستثير فضوله. ستقول له شيئاً قريباً من الآتي: فريد (وهو الاسم الذي سنطلقه على خصمك المفترض) أنت على علم بالاجتماع الكبير يوم الجمعة وتعرف أني سألقي خطاباً تمهيدياً يتعلق بمشروع (آردڤارك) وأعرف أن لديك بعض المخاوف حول تكلفة تنفيذ مثل هذا المشروع. هل يمكن أن آخذ منك بضع دقائق لتخبرني عن تلك المخاوف؟ فريد مندهش الآن ولكن ـ يبدأ بإخبارك عن آرائه مع بعض التحفظ وأنت تدون ملاحظات، عندما ينتهي تحدد واحدة من مخاوفه الرئيسة وتقول: فريد أريد فعلاً أن يكون لدينا طريقة لنعالج هذا القلق في حال برزت مشكلة خلال الاجتماع. ما رأيك بأفضل طريقة للقيام بذلك؟ وهنا وبكل سرور، يقدم فريد النصيحة إليك. هل تدرك أنك قد جعلت من فريد حليفاً لك ولم يعد عدواً؟

وفي الوقت الذي تنتهي فيه استعداداتك للاجتماع ستكون قد أضفت لخطابك طابعاً بحيث تأخذ في الاعتبار قلق فريد الكبير. وهذا يسمى «الإجراء الوقائي». والمذهل أكثر من ذلك أنه إذا أثار أي شخص آخر تلك المخاوف وخلق لك موقفاً صعباً خلال الاجتماع فسيأتي فريد لإنقاذك. أو على الأقل يمكنك أن تطلب من فريد أن يشارك في النصيحة نفسها التي قدمها لك قبل ذلك. إنه الآن حليف لقد حولت النزاع إلى إبداع.

تجنب الصراع الخطر

الأسوأ من عدم الإصغاء إلى فريد هو تجنب الذهاب إلى مكتبه مسبقاً. عندما تتجنب مواجهة فريد على انفراد، فإنك ستتعرض لمواجهة علنية قد

تكون أكثر إيلاماً، ما الذي تخسره لو طلبت رأي خصمك المحتمل. أسوأ ما يمكن أن يحصل هو أنه سيبتعد عنك ويتجنبك. وهذا بعيد الاحتمال، أو قد يلتقي بك ويكرر جازماً معارضته لأفكارك. لا بد أن تكون قوياً. والاحتمال الأكبر هو أنه سيدرك أنك على علم بمعارضته وأنه بكل بساطة سيوضح لك سبب معارضته لأفكارك. سيخبرك عن ذلك وقد يغضب قليلاً. إنك ستصغي وتتعلم. ومن المرجح أن الحل الذي ستقترحه في الاجتماع الكبير سيكون حلاً أفضل. هل تصدق ذلك؟ فلتجرب. إنني واثق أنك ستذهل من قوة هذا السؤال: «ما رأيك؟» هناك احتمال 70 إلى 80 بالمئة أنك ستشهد اختراقاً في علاقتك مع الشخص الذي اعتقدت أنه من المستحيل تقريباً التعامل معه. وفي 20 إلى 30 بالمئة من الحالات ستصطدم بجدار ولكن ستكون قوياً. وستبقى بعد المواجهة وتدرك أن احتمالات النجاح لا بأس بها وأن هذه العملية تظل أفضل من تجنب الصراع كلياً.

التعامل مع ذوي المراس الصعب:

إليك بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الأفراد الذين يبدو أنهم يصعب التعامل معهم:

1. **إبعاد العامل الشخصي.** (عدم الشخصنة) في مستهل أي تعامل صعب، ذَكِّر نفسك أن إحباط الشخص الآخر وقلقه هو ظرفي على الأغلب وهو يتعلق بشيء وليس بالضرورة يتعلق بك.

2. **كن متوافقاً ودوداً.** إذا لم تستطع أن توافقه كلياً. فاتفق مع الآخر من حيث المبدأ أو وافق مؤقتاً. مثلاً: تخيل أنك محلل مالي ويقول لك أحد زملائك: إن الأرقام في هذا التقرير خاطئة. قبل أن تقوم

بأي رد فعل، انظر ثانية إلى الأرقام، إذا كان هناك خطأ وافقه بقولك: شكراً أنت محق، إنني مسرور لأنك اكتشفت ذلك. وإذا كنت واثقاً أنه ليس ثمة أخطاء عوضاً عن الجدال فقل: أوافق ـ إذا كنت تعتقد أن الأرقام غير دقيقة فهي مشكلة. هل يمكنك أن تخبرني لماذا لا تبدو لك هذه الأرقام صحيحة؟ المبدأ الأساسي هو أن الإنسان لا يستطيع أن يحمل شعور الغضب أو الإحباط تجاه شخص كان اتفق معه. لو قلت لذلك الشخص: «كلا أنت مخطئ هذه الأرقام صحيحة، لقد دققتها مرات كثيرة» هنا كنت ستدخل في جدال. عندما تكافح النار بالنار تحصل على الرماد.

3. **كن حازماً.** لا تسمح لشخص آخر بخرق معايير الأخلاق واللياقة أو أن يكون بذيئاً أو يتخطى حدود السلامة الشخصية. أبعد نفسك بهدوء عن الموقف، أو ارفع ذلك الموقف إلى رئيسك في العمل. وإذا كنت الرئيس فأوضح رغبتك في معالجة القضية عندما يكون هناك جو من الاحترام المتبادل. اطلب من الشخص الآخر أن يعيد النظر في أسلوبه أو أسلوبها، عندها ستعيد النظر في مشكلته أو مشكلتها.

4. **عالج القضايا وليس الشخصيات.** حدد المشكلة وابتعد عن اللوم. إذا قال أحدهم: «دائرة المحاسبة التابعة لك قد أخطأت في كل هذه الأرقام». لا تدافع عن الدائرة ولا تجعل الحديث يدور حول الدائرة. ببساطة تابع حديثك بهذا الأسلوب: «هل لك أن تخبرني أي أرقام تبدو غير صحيحة؟».

5. **دع الآخر ينهي قصته أو قصتها دون مقاطعة.** دعه يقول ما يريد حتى لو كنت تختلف مع ما يقوله. دعه يعبر عن كل شيء في داخله. إذا قاطعته فستكون عدوانياً وسيسوء الموقف. جميعنا يعرف أن هذا صحيح ولكن من الصعب جداً أن نعقِل ألسنتا كما يقولون. عندما ينفث الإنسان عن همومه يكون من الأسهل التعامل معه.

6. **عالج نقاطاً محددة وليس عموميات.** إذا قال لك أحد الزبائن مثلاً: «تصميم هذا المنتج سخيف». لا تجادله. اسأل هذا الشخص: «هل لك أن تخبرني بالتحديد عن الشيء الذي لا يعجبك في التصميم لكي يزداد رضانا عن هذا المنتج؟» هنا يكمن السحر: إذا لم يكن هناك شيء محدد يمكنه الإشارة إليه فسيتراجع وينسحب وإذا كان هناك شيء محدد فستكون مسروراً لمعرفته ومعالجته، وغالباً ما يكون سبب الشكوى بسيطاً نسبياً، فإذا كان قابلاً للإصلاح فلماذا لا نعمل على ذلك.

7. **خذ فرصة لتكسب بعض الوقت.** عندما يكون شخص ما ميالاً إلى الجدال وفي مزاج عدواني، تابع الإصغاء إليه وركز انتباهك على مخاوفه وعلى ردك المحتمل. دوِّن ملاحظات. عندما ينتهي من حديثه قل له: «لقد دونتُ ملاحظات تتعلق بمخاوفك وأحتاج إلى وقت قليل لأفكر في الموقف وأعود إليك قبل أن أعطي إجابة سريعة قد لا تعالج هذه المخاوف بشكل كافٍ». وغالباً وبنسبة 80% سيقول لك: «حسناً متى تعود إلي؟» إجابتك تعتمد على حجم مخاوفه. قد تحتاج إلى عشر أو عشرين دقيقة وهذا كافٍ لكي تجمع أفكارك وتفسح المجال له ليهدأ. وعادة هذا ما يحصل ومحادثتك اللاحقة ستكون بناءة أكثر.

زد من فاعلية إصغائك

بنسبة خمسين في المئة بين ليلة وضحاها:

معظمكم شارك ببرامج مختلفة للتطوير المهني. وقد شاركت أنا أيضاً في مثل تلك البرامج وكان معظمها مفيداً لي في ذلك الوقت. مع ذلك أتذكر فقط عدداً منها لا يتجاوز أصابع اليد كان لها تأثير حيوي دائم. من أوائل تلك البرامج كانت دورة مدتها يومان وموضوعها «المقابلة الفاعلة» أقامتها جامعة ميتشغيان لصالح مراقبي شركة فورد للسيارات. أذكر قول معلمتنا بأنها ستقدم لنا مهارة أساسية تحسِّن بين ليلة وضحاها نصف المقابلات التي نجريها. وأشارت إلى أن تعليم هذا الأسلوب سيستغرق بضع دقائق فقط، ثم نمضي بقية البرنامج في تطبيق هذا الأسلوب مرة تلو المرة حتى يصبح راسخاً في أذهاننا، وهكذا كان. بدأت معلمتنا تشرح أن معظمنا يجيد الأسئلة الستة: ماذا؟ أين؟ متى؟ من؟ لماذا؟ كيف؟ وقالت: إن الميل الطبيعي لمعظم أولئك الذين يجرون المقابلات هو القفز السريع للخوض في التفاصيل وهذا يعني شيئين:

أولاً: الافتراض أننا نعرف ما نحن بحاجة إلى معرفته وثانياً أنه لدينا جدول أعمال بالوجهة التي من المفترض أن تتجه إليها المقابلة. هاتان الطريقتان في التفكير تعرقل الإصغاء الحقيقي. المحاور الجيد لا بد أن يكون مهتماً قبل كل شيء وبشكل رئيس بالإصغاء، وبراعته الأساسية هي قدرته على طرح أسئلة جيدة تدفع الطرف الآخر لقول ما يستحق أن يُسْمَع.

ولحظة المشاركة في هذا الأسلوب من المقابلة الفاعلة ستعرف أن هذا الأسلوب يتعلق بنوعين من الأسئلة: الأسئلة المفتوحة غير المحددة مقابل

الأسئلة المحددة. إنك على حق. الموضوع بهذه البساطة. ولكن نحتاج جميعاً إلى مراجعة نصف سنوية لهذا المبدأ وأخص بذلك الأم والأب، المراقبين، المستشارين، الأصدقاء، رفاق العمل الجماعي وهكذا كل هؤلاء بحاجة لمثل هذه المراجعة.

علمتنا أستاذة لنا في جامعة ميتشيغان ثلاث كلمات سحرية كما تسميها: «الرجاء أخبرني» إذا أردت أن تعرف حقاً ماذا يدور في ذهن الذي تستضيفه في المقابلة، فضعه في مكان القيادة بهذه الكلمات: «قل لي... أخبرني»، وإلا فإن الأسئلة الستة المعتادة ستشير بسرعة إلى إجابات بسيطة لا تكشف الكثير عن الشخص الذي تحاول أن تفهمه. ولتوضيح هذه النقطة نقول: إذا سألت شخصاً في مقابلة لقبول موظفين: «ما هو عملك الحالي» فسيكون الجواب: «أنا ميكانيكي أو مساعد إداري أو مندوب مبيعات ... إلخ». عوضاً عن ذلك لو قلت لهذا الشخص: «أخبرني عن عملك الحالي» فسيجيب بعضهم على النحو الآتي: «عملي الحالي ليس العمل الذي أستمتع به حقاً. أمضي كثيراً من الوقت في كتابة التقارير ولا يوجد وقت لمقابلة الزبائن وجهاً لوجه. إنني في قسم المبيعات ولم يكن لدي فكرة أن هناك عملاً مكتبياً كثيراً». هذه إجابة فيها أيضاً إيضاح أكثر وفائدة كبيرة. عبر السنوات وجدت أنه من المفيد أن تجعل هذه الكلمات السحرية أربع كلمات بدل ثلاث «الرجاء أن تخبرني عن؟» وقد اكتشفت أن الناس وببراءة يغشون الأسئلة الستة ويقولون «الرجاء أن تخبرني» ويضيفون إليها... ماذا؟ أين؟ متى؟ من؟ لماذا؟ كيف؟. لو أضفت كلمة «حول – عن» لوفرت على نفسك الانتقال السريع إلى السؤال المغلق المحدد، ولسمحت للشخص الذي تقابله أن يعلق على موضوع ذي أهمية عوضاً عن إعطاء أجوبة قصيرة غالباً ما

يكون جوابها نعم أولا. احتفظ بالأسئلة الستة التي تبدأ بـ ماذا؟، أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟ من؟ إلى أن تصبح جاهزاً لأسئلة أكثر تحديداً حول التفاصيل. وليكن معلوماً أن هذه الأسئلة الستة ليست خطأً وليست رديئة ولكن القضية هي قضية توقيت. ابدأ بفرصة الاستماع المفتوحة لك على مصراعيها بسؤال بسيط: «الرجاء أن تخبرني عن» ثم سلط الضوء بشكل أكثر تحديداً باستخدامك الأسئلة الستة التي مر ذكرها لسبر المعلومات: ماذا.. أين.. كيف... إلخ، وذلك في الوقت الملائم.

إذا كنت تقوم باستطلاع يتعلق برضا الزبائن عن منتج معين فيمكن أن تبدأ بالقول:

«الرجاء هل لك أن تخبرني أياً من منتجاتنا تحب؟» قد يكون الجواب ببساطة: «مكانس السجاد الكهربائية»، هذا إذا كنت تريد الحديث عن المكنسات الكهربائية ويمكن أن تسأل أيضاً بالصيغة الآتية: ما الذي تحبه في المكانس الكهربائية التي ننتجها؟ فكر الآن بالتأثير المختلف لو طرحت سؤالاً أكثر شمولاً: «الرجاء أخبرني عن تجربتك مع منتجاتنا» يصبح الجواب الآن: «منتجاتكم عظيمة وأنا أحب خصوصاً المكنسة الكهربائية، على كل حال ما يربكني ويحيرني هو كتيبات التعليمات التي تصدرونها. وهذا يدفعني إلى شراء منتجات منافسكم».

يا للعجب! ربما لم تفكر بالسؤال عن كتيبات التعليمات. الآن يمكنك أن تتعمق أكثر لكشف المزيد عن قلق وحيرة هذا الزبون، هذا القلق الذي فيه كثير من التحدي والأهمية. هذه هي الفرصة للبحث عن تفاصيل ضرورية متجاوزاً العموميات. هنا يمكن أن تقول: «الرجاء أن تخبرني ما

هو بالتحديد الشيء الذي تجده مزعجاً في كتيبات التعليمات». بالمناسبة إذا شعرت أنك سئمت من ترداد وتكرار: «الرجاء أن تخبرني عن»، يمكنك استبدالها بأي عبارة أخرى غير مقيدة للدفع باتجاه مزيد من النقاش مثل: «هل لك أن تعطيني مزيداً من خبراتك من خلال تعاملك مع منتجاتنا؟» أو: «من فضلك شاركنا أفكارك فيما يتعلق بجدوى كتيبات التعليمات».

مضامين إدارة الصراع:

ما هي مضامين إدارة الصراع؟ اسمحوا لي بالانتقال إلى مثال من الحياة المنزلية. الآباء منكم والذين كانوا مراهقين سيقدرون هذا. الآخرون الذين ليسوا آباءً أو ينكرون أنهم كانوا مراهقين، يفهمون الرابط هنا في العلاقات بين الموظف والمراقب من جهة وحل مشكلة الزبون من جهة أخرى.

تصور مراهقاً يعود إلى المنزل في الثانية صباحاً وقد تأخر ساعتين عن الوقت المحدد لعودته. يقف الوالد في الباب الأمامي عندما يصل الصغير. يفتح الوالد الباب بعنف ويسأله في الحال: «أين كنت؟ لماذا لم تتصل؟ مع من كنت؟ ماذا كنت تفعل؟» هذه الأسئلة ستحفز ذهن المراهق وخاصة الساعة الثانية صباحاً، كلا إنني أمزح. هذه الأسئلة لها تأثير معاكس؛ لأنها تغلق ذهن الغلام ولا تفتحه.

كان علي التعامل مع المراهقين خلال السنوات الماضية واستغرقت وقتاً قبل أن أصحح تعاملي وتعلمت أن أقول: «يا بني، الوقت متأخر. لقد كنا قلقين عليك. أود أن تخبرني عن أمسيتك. هل تود أن تخبرني الآن أم صباحاً؟» وعندما يدور الحديث في الصباح أقول: «هل لك أن تخبرني عن

ليلة أمس». أذكر أول مرة تصرفت بهذه الطريقة. قال ابني مجيباً: يا أبي، حاولت الاتصال بك وبوالدتي في الساعة الحادية عشرة وخمس وأربعين دقيقة. أين كنتم؟ يا ألله لقد استخدم هذا السؤال المحدد ضدي. لدي خياران للإجابة: أولاً: هذا لا يخصك أو حسناً دعني أخبرك أين كنت أنا وماما في الساعة الحادية عشرة وخمس وأربعين دقيقة.. [كما ترى نحن نعلم الناس كيف يعاملوننا] ويقاطعني بسرعة ويقول: «حسناً يا أبي، بالمناسبة تأخرت لأنني كنت في منزل كيفين نشاهد أفلام فيديو وعندما لم أتمكن من الاتصال لأطلب إذناً بالتأخر في القدوم تابعنا المشاهدة ثم استغرقنا في النوم ونحن على الأرض هذا كل شيء».

انسجاماً مع روح النزاع الإيجابي، نحتاج إلى التعامل مع الناس خطوة خطوة وأن نكون محاورين على مستوى أفضل. نشترك في رؤية بناءة فيما بيننا، لنكتشف مزيداً من المعلومات المهمة التي تجعل من التزامنا بالإصغاء التزاماً بناءً. إن ما نتعلمه قد يلقي ضوءاً جديداً مساعداً على موقف كان سيتحول إلى صراع لا يريده الطرفان. المشاركة في الرؤية والمعلومة يعطي نتيجة أكثر إيجابية مهما كان نوع النزاع.

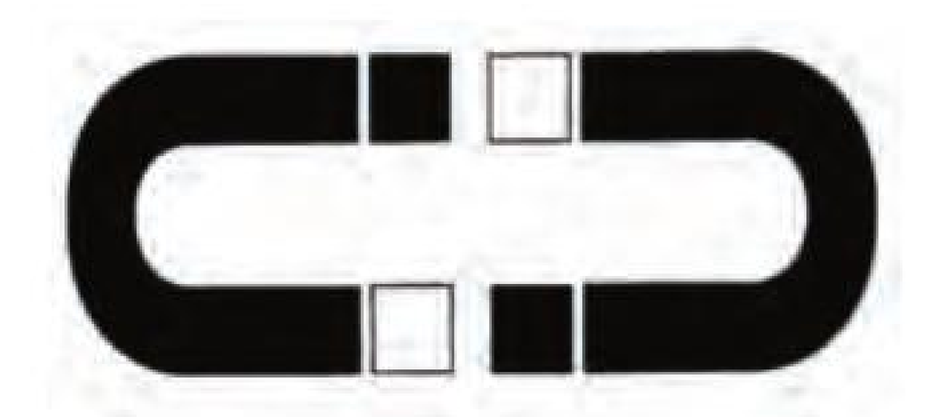
الإصغاء تصرف ذكي:

الالتزام بالإصغاء هو التزام لتوظيف أعظم درجات طاقتنا الفكرية وذكائنا في أي موقف. إنه الفكر الذي يجعلنا نسعى وراء الحقيقة وأن نكون منصفين تجاه الآخرين، وهو الفكر الذي يدفعنا لإيجاد حلول لا أن نكسب حوارات.



الفصل السادس

المتفائل يقدم حلاً لكل شيء



لقد قيل: إنه عندما لا تسير الأمور على ما يرام فلا بد أنك نهضت من السرير من الجانب الخطأ. أول ما يواجهه معظمنا صباحاً خياران بسيطان: هل أغادر السرير من الجانب الأيمن أو الأيسر؟ وحتى عندما يكون سريرك ملاصقاً للجدار. على كلٍّ دعني أتخيل أن سريرك له جانبان تختار بينهما. لنتأمل الآن هذه الحكاية الرمزية عن غلام اكتشف أن اختياره للجانب الذي يغادر منه الفراش هو مشابه للجو الذي سيعيشه طوال اليوم.

اسم الغلام أوليفر: عندما كان فتى صغيراً كان يكره اتخاذ القرارات. في كل صباح يستعد فيه للذهاب إلى المدرسة كانت أمه تختار له المعطف الذي يرتديه. كان مشاكساً ويرفض النصيحة. يخرج من الخزانة معطفين أو ثلاثة ثم يجلس على الأريكة لدقائق أو أكثر يعاني من اتخاذ القرار، أيهما يرتدي. في نهاية المطاف تأتي أمه وتلفه بمعطف وتدفعه خارج الباب. في نهاية النهار يتوجه أوليفر إلى البيت عائداً من المدرسة، لا يستطيع اختيار صديق يسير معه، لذلك يعود وحيداً. ثم يواجه القرار

المخيف: هل يأخذ الطريق القصير الوعر خلال الغابة أو الطريق الأطول والأكثر أماناً عبر البيوت المجاورة. وعلى مر السنين أصبح سلوك أوليفر هماً دائماً لوالديه. قال له والده ذات يوم: أنت ولد مزاجي. إن أكثر ما يزعج في النزاع الداخلي لهذا الفتى المزاجية التي تنجم عنه. هو تارة سعيد وتارة حزين عندما يهطل المطر في الربيع يتمنى ألا يهطل لكي يخرج ويلعب الكرة. وعندما لا يهطل المطر كان دائم القلق على الورود التي زرعها هو ووالدته لتجميل الحديقة؛ خشية أن تموت. لم يستطع أوليفر أن يقرر من يحب ومن لا يحب. يشكو من زميل في المدرسة ثم يشكو من آخر. كان يتمنى لو يعاملونه بطريقة أفضل ولكنهم لم يفعلوا. ثم يقرر عدم الاكتراث.

تأثرت دراسته: بعض الكتب تصيبه بالضجر وبعضها يستمتع بقراءتها. أكثر الكتب التي كان يكره قراءتها هي الكتب التي يطلب منه أستاذه قراءتها. كان متمرداً على فكرة «الإلزام». وأخيراً نصحه والده بحزم قائلاً: يا بني، يبدو أن حياتك أصبحت محشورة بين شيئين، صخرة قاسية وجدار قاسٍ. تعتقد أنك لا تبالي ولا تكترث سواء عملت أم لم تعمل. حاول ألا تكون متقلباً هكذا.

استلقى أوليفر ذات ليلة في الفراش ينظر إلى النجوم عبر نافذته. لقد تعلم أن الطفل يمكنه أن يتمنى على نجمة وتتحقق هذه الأمنية. أحب هذه الفكرة برغم عدم إيمانه بها ولكن مع ذلك قرر المحاولة. شد قسمات وجهه وهز كتفيه وهو ينطق أمنيته: «آه أيتها النجمة السحرية! اجعلي من

السهل علي أن أقرر؛ كي لا أكون متقلباً ثانيةً ثم تنهد بشعور من الارتياح وغطَّ في نوم سريع».

في منتصف الليل دخلت فراشة من خلال النافذة وبدأت تطير بنعومة خلال الغرفة ثم حامت حول سرير الفتى النائم. شعر أوليفر بالغريزة أن هناك شيئاً ما. فتح عينيه ببطء؛ ليرى ما هذا الشيء. استغرب فقط ولم يشعر بصدمة. شيء ما في توهج الفراشة كان يعطيه إحساساً بالراحة. فتح عينيه وتحدثت الفراشة برقة: «أوليفر أتيت لأمنحك أمنيتك». جلس أوليفر ومسح آثار النوم عن عينيه. أراد أن يتأكد من فهم ما قالته الفراشة. انتقلت الفراشة إلى جانب الغرفة وتحولت فجأة إلى جنية جميلة، وعرفت بنفسها: «مرحباً أوليفر اسمي ميري». ابتهج أوليفر وطلب منها بلطف أن تعيد ما قالته قبل لحظات، وفعلت ميري ذلك. ثم تابعت: «أوليفر لن تواجه طوال حياتك أكثر من قرار واحد كل يوم، وهذا القرار هو ببساطة من أي جانب من السرير ستنهض صباحاً. يمكن أن تتدحرج يميناً أو يساراً وحالما تفعل ذلك فكل قرار آخر في ذلك اليوم سيتخذ نيابة عنك. إن الأمر بهذه السهولة». فهم أوليفر ما وعدته به هذه الجنية وكان مسروراً من سهولة هذا الحل. وكان في نفس الوقت فضولياً وأراد أن يعرف كيف ستكون حياته إذا اختار اليمين أو اليسار. لذلك سألها وتابعت شرحها قائلة: «أيها الفتى، هذا سؤال جيد؛ لأن هناك قواعد عليك معرفتها وهذه القواعد هي الآتية:

الحياة على الجانب الأيمن	الحياة على الجانب الأيسر
• عندما تستعد للذهاب إلى المدرسة في صباح شتوي، ارتدِ معطفاً صوفياً واحداً دافئاً وهذا كل شيء. ستحبه لأنه طري ومريح.	• عندما تستعد للذهاب إلى المدرسة في صباح شتوي، ارتدِ معطفاً صوفياً واحداً دافئاً وهذا كل شيء. ستكون قلقاً؛ لأن المعطف قديم أكثر من المعاطف التي يرتديها الأطفال الآخرون.
• عندما يحين وقت عودتك للمنزل امش وسط الغابة. الحيوانات ذات الفراء التي تعيش في الجحور ستثير فضولك.	• عندما يحين وقت عودتك إلى المنزل، امش وسط الغابة ولكنك ستكون قلقاً من تلك الحيوانات الضارية التي تختبئ في الجحور.
• إذا نهضت من الجانب الأيمن فسيكون يومك سعيداً غالباً. وستسعد أمك أيضاً.	• إذا نهضت من الجانب الأيسر فستكون حزيناً أحياناً. ولكن أمك ستجلب الراحة لك.
• ستمطر في الربيع وسيكون الهواء منعشاً.	• ستمطر في الربيع وستكون السماء كئيبة متجهمة.
• ستعرف الأصدقاء الذين تحبهم أكثر من غيرهم وتكون شاكراً على محبتهم لك أيضاً.	• ستعرف الأصدقاء الذين تحبهم أكثر من غيرهم ولكن تتساءل إذا كانوا يحبونك.
• سيعطيك أستاذك كثيراً من واجبات القراءة وبدافع الفضول ستقرأ حتى وقت متأخر من الليل وأنت تنعم بدفء الأغطية.	• سيعطيك أستاذك كثيراً من واجبات القراءة. يبدو أنه لا يوجد ما يكفي من الوقت لقراءة كل ذلك.

أنهت ميري الجنية تعليماتها. شعر أوليفر بالحيرة قليلاً. تثاءب ولمس رأسه وهو يفكر: يبدو أن الجانبين متشابهان ولكن مع ذلك فهما مختلفان. سأفكر في ذلك. تابعت الجنية قائلة: «أوليفر الأمر بسيط، الجانبان مثل بعضهما، الفرق الوحيد هو وجهة نظرك. يمكنك أن تقرر في كل صباح أي منظر أو رؤية لهذا العالم تناسبك أكثر. وهذا الأمر عائد لك». بعد أن قالت ميري تلك الحقيقة تحركت باتجاه النافذة. أوليفر ما زال يحاول أن يفهم. «ميري والدي يدعوني بالمتقلب وأنا لا أحب ذلك. إذا اخترت أن أتدحرج إلى اليسار أو إلى اليمين كل يوم فلن أكون متقلباً بعد الآن؛ لأنني عندها سأكون قد اتخذت قراراً. ميري هل هناك كلمات تصف أولئك الذين يعيشون على الجانب الأيسر وأولئك الذين يعيشون على الجانب الأيمن؟». «نعم أوليفر الذين يختارون اليسار يشار إليهم على أنهم متشائمون، والذين يختارون اليمين يعرفون عادة بالمتفائلين». وهنا لدي شيء مهم يجب تذكره. في الوقت الذي تعد الكلمتان متشائم ومتفائل كلمتين وصفيتين تساعدانك على فهم نفسك إلا أنه من الأفضل ألا تلصقهما بالآخرين. سمهم بأسمائهم. معظمهم يختار اليمين أو اليسار من يوم لآخر؛ حتى يكتشفوا أياً منها يناسبهم. هذا القرار يأخذونه بأنفسهم.

«ميري، هل الصواب أن نكون متفائلين والخطأ أن نكون متشائمين؟»
«هذا سؤال جيد. هذه الفكرة المتعلقة بالجانب الأيسر أو الأيمن ليست حول الخطأ والصواب. أفضل الناس يختار أحياناً الجانب الأيسر. وقد يختارون أن يكونوا حزينين أو مجانين. الأمر يتعلق بالجانب الذي يناسبك في كل يوم تسير فيه. هذا قرارك وعليك اتخاذه».

أوليفر لدي أمر واحد أريد قوله: «حالما تختار الذهاب يمنة أو يسرة تذكر أنه أنت الذي تخلق العالم الذي ستعيشه ذلك اليوم. تنكر ذلك أحياناً ولكنه صحيح. لا يمكنك وضع اللوم على الآخرين فيما تفعله. لا أحد يخلق لك عالمك، أنت فقط من يقوم بذلك». وهنا اقتربت ميري أكثر من النافذة. كان لدى أوليفر سؤال آخر. «ميري، ماذا لو اخترت اليسار صباحاً وأردت الانتقال إلى اليمين فيما بعد؟ هل يمكنني التغيير؟».

أجابت ميري: «نعم تستطيع ذلك. حرك جفون عينيك كما لو أنك استيقظت للتو وقل لنفسك أن تختار أن تغير الجوانب وسيتم ذلك». وهنا تحولت الجنية إلى فراشة وطارت خارج النافذة مختفية عن الأنظار. نهض أوليفر من سريره؛ ليستعد للذهاب إلى المدرسة.

الصراع الداخلي:

هناك بعض الصراعات التي نعيشها في الحياة الصراعات الداخلية، حيث يقرر كل واحد منا ما الذي يؤمن به ثم يختار آراءه ونظرته للحياة. هل كنت ذات مرة مزاجياً متقلباً أو ضعيفاً؟ لقد كنت أنا كذلك. هل مال مزاجك من الجانب الأيسر إلى الجانب الأيمن؟ مزاجي أنا مال وتغير. هذه ميول إنسانية طبيعية. إنها ليست خطأً أو صواباً، جيدة أو سيئة. إنها تكشف عن صراع داخلي بين ذواتنا المجازفة وذواتنا الحريصة التي ستتعرف على المزيد منها في الفصل اللاحق. إنه ذلك التوتر القوي الذي نعيشه عندما نواجه خيارات علينا اتخاذ القرار بشأنها. جميعنا عُرضت علينا صورة ذلك الشخص وعلى كتفه يجلس ملك صغير وعلى الكتف الآخر يجلس شيطان صغير ونعرف تلك الكلمات: «يمكنني أن أفعل هذا، ولكن يمكنني من جهة ثانية أن أفعل ذاك». إننا نعرف أنه عندما

نحل نزاعاتنا الداخلية، فإننا نعيش حالة أعظم من هدوء الفكر. وكلما كان النزاع الداخلي أقل كلما كان التعامل مع النزاع الخارجي أسهل. كما فعل أوليفر الشاب علينا اتخاذ القرارات واختيار ما نعتقد أنه من الأفضل والمناسب لكل موقف نواجهه. ما هو الحل إذاً؟ هذه خطوات خمس سندرسها.

1. تعرف على صراعاتك الداخلية - الورطات التي تواجهها — اقبل هذه الصراعات أنها أمر عادي طبيعي. اعمل على أن توفق بين وجهات النظر المتعاكسة؛ لكي ترى التداخل الإيجابي للأفكار ولتكسب نفاذ البصيرة من كل تلك الانطباعات التي تحصل عليها.

2. اختر جانب السرير الذي ستخرج منه. ادرس قواعد ميري [الجنية] التي علمتها للشاب أوليفر في الفصل السابق؛ لكي تفهم المضامين الدقيقة لوجهة نظر المتشائم وتباينها مع وجهة نظر المتفائل.

3. صمم على ألا تكون متردداً. واجه الخوف واختر التقدم إلى الأمام. قد تتحرك حذراً في البداية ومع ذلك تحرك إلى الأمام.

4. تعلم كيف تشرك الآخرين عند الحاجة. اكتشف جواب المتفائل على كل شي وهو: «نعم» وتعلم كيف يكون ذلك قابلاً للتطبيق. هذا ما سيتم شرحه بالتفصيل فيما بعد. ضع خططك واستعد للقيام بالعمل.

معضلات ـ ورطات:

ماذا يقصد بعبارة «علق على قرني معضلة». أي هو في حيص بيص. تصور ثوراً ذا قرون طويلة ضخمة. يمكننا أن نتخيل الضيق الناجم عن

قرن واحد، فما بالك إذا علقنا على اثنين منها؟ ذلك موقف صعب حقاً. يقول قاموس Random House: إن الورطة أو المعضلة هي موقف يتطلب اختياراً بين بديلين أحدهما مر، كلاهما لا نرغبه. هذا المفهوم يمكن أن يساعدنا أحياناً على أن نلقي مزيداً من الضوء على الصراعات الداخلية التي نشعر بها. ومن الإنصاف القول: إن بعض المعضلات ليست بالضرورة مواقف سلبية. قد تكون البدائل غير مرغوبة منطقياً أو قد تبدو أنها غير مرغوبة؛ لأننا لا نحب مضامينها. قد يرهبنا التغيير أو العمل الذي يطلب منا عندما نختار بديلاً أو أي أمر آخر. إذاً لنتفق في هذا الفصل على أن الورطة هي موقف يكون الاختيار فيه بين بديلين أمراً صعباً. السؤال هو كيف نتجنب الوقوع في حيص بيص. كما يقال ونكون عاجزين عن اتخاذ القرار أو القيام بالعمل والتحرك؟ إننا جميعاً مذنبون ببعض من أشكال النفي والنكران: قد نختار أن ننكر أن بعض وجهات النظر ومسارات العمل البديلة تكون غير مريحة في البداية ولكنها قد تكون فعلياً ضرورية وجديرة بالدراسة كي تكون مفيدة لنا. نحن نجد من السهل علينا رفضها.

ولكن إليك هذه التذكِرة البسيطة: احتفظ بحكمك على الأمور. غالباً ما نشعر بأننا مدفوعون للعمل في الوقت الذي علينا التريث لدراسة الموقف ومعرفة كنهه. إليك هذا المثال: إذا كنت تشعر بالإحباط في عملك؛ لأنه لديك الكثير من العمل للقيام به، ووضع رئيسك أمامك كومة أخرى من أعمال لتقوم بإنجازها. احتفظ بالحكم. في البداية ليس هناك شيء في داخلك سوى الاضطراب. تشعر بصراع حول ما يجب أن تفعله: هل تتحمل هذا العبء الإضافي كما يفعل الجندي المثالي أو تكون متمرداً وتقول لرئيسك: إنك مشغول جداً وإن هناك شخصاً آخر يمكن أن يساعد في هذا العمل، هذه هي الورطة.

في الوقت الذي اكتسبنا حكمة الحياة، فقد اكتشفنا أننا إذا لم نفرط في رد الفعل وجلسنا وحللنا الموقف فسنرى أنه ليس هناك شيء كما كان يبدو لنا أولاً. ربما هناك طريقة للحصول على المساعدة؛ كي تقوم بما طلبه منك رئيسك. ربما هناك حاجة لتغيير أولويات عملك. قد يكون من الضروري إجراء المزيد من الحديث مع رئيسك عما يوجد أمامك فربما يوافق على إعادة ترتيب الأولويات بحيث يمكنك تأجيل بعض الواجبات لوقت لاحق. وكذلك عليك أن تسأل نفسك: «هل أدرك الأهمية الحقيقية لما طلبه مني رئيسي القيام به؟ كيف يمكن أن أستفيد من ذلك فعلياً».

تردد وخوف:

عادة عندما يكون هناك تردد يكون هناك خوف. الخوف يوقف تقدمنا. ثم نماطل. نأمل بطريق للخروج أو بإنقاذ من نوع ما. دعني أفترض أن الأمل هو مماطلة مقنعة والمماطلة كذلك أسلوب لتجنب معالجة الحقيقة، والحقيقة هي: ما يتطلبه منك العمل لتغيير شيء ما، وتجازف بالقيام ببعض الأعمال التي لا تحبذ أن تقوم بها.

قبل عدة سنوات عثرت على كتاب عنوانه يلفت الانتباه: «أشعر بتحسن كبير بعد أن تخليت عن الأمل». تأمل في هذا، في كل المواقف الأمل لا يغير حقيقة الأشياء. عندما يكون لديك الأمل فهذا يمثل شكلاً من التوقع الإيجابي ومع ذلك فإن ما تفعله أنت هو الذي يغير فعلياً الحقيقة التي تعيشها. لا تجعل افتراضي هذا فيما يتعلق بالأمل يحزنك. إن الأمر لا يتعلق بالتخلي عن النظرة المتأملة، ولكن التخلي عن الأمل لكي تتابع القرار والعمل. نعم جميعنا يحمل الأمل للإنسانية

وللسلام العالمي والإرادة الخيرة. وفي نفس الوقت يجب ألا نخلط هذه النظرة لعالم أفضل مع الرغبة بأن تزول الحاجة للعمل الحاسم. بعضنا يأمل بظروف أفضل بينما آخرون ينشغلون بخلق هذه الظروف لإحداث التغييرات التي نحتاجها.

أفكر في تلك الشابة التي كانت تأمل أن تقبيل ضفدع سيأتي بأمير وسيم. وبينما هي منشغلة بتقبيل الضفدع مرَّ الأمير، احتار إزاء هذا المشهد وضاعت فرصتها بلفت انتباه الأمير الوسيم. مواجهة الخوف قد يكون ثاني أروع الأمور التي يمكن للإنسان القيام بها، لأنه يحررنا لكي نقوم بالعمل الإنساني الأول والأكثر إثارة ألا وهو «التفكير». عندما نفكر بدل أن نقلق ونهتاج، نجد الحلول وندرك أن ما كنا نخشاه كان المجهول. وحالما ندون ما نخشاه فإننا نحصل على بعض المعطيات الجديدة وبعض النصائح، ويمكن أن ندرس الخيارات ونضع خطة. عندما نقوم بذلك تزول معظم مخاوفنا. ذلك الذي كنا نأمله كان شيئاً لنا القدرة على إيجاده. لذا نقرر أن نقوم بهذا العمل.

أي جانب من السرير؟

تعلمنا من أوليفر أن الجانب الأيسر هو جانب المتشائم والجانب الأيمن يخص المتفائل. إذاً ماذا يمكننا أن نعرف عن كل وجهة نظر من هاتين لكي تساعدنا على أن نقرر؟

أبسط تفسير هو الآتي: المتشائم يرى العقبات، بينما يرى المتفائل الاحتمالات أو الإمكانيات. وقد تسأل: أليس هناك عقبات بالفعل؟ بلى. ولكن المشكلة هي أن المتشائم يقف أمام هذه العقبات كما لو أنها جدار إسمنتي

ارتفاعه عشرون قدماً يصطدم به وربما هذا كل ما يراه ـ الجدار ـ. من جهة أخرى، كونك متفائلاً ليس معناه العيش في عالم سحري. ليس هناك تفاؤل. هذا غباء وسذاجة. المتفائل الحقيقي يدرك أن هناك عقبات ولكنه يبحث عن الطريق للالتفاف حول هذه العقبات. ربما تسأل نفسك فيما إذا كنت واقعياً عوضاً عن كونك متفائلاً. وإليك تحليلاً بسيطاً إذا كانت تمطر في الخارج قد يقرر الواقعي البقاء في السرير. الواقعي ليس سلبياً أو متشائماً إنه يستسلم للظروف ويفعل ما هو ملائم لتلك اللحظة.

أن تكون واقعياً يبدو جيداً إلى أن تصل إلى اجتماع حيث يتطلب الأمر استطلاعاً لأفكار خلاقة مع فريق عملك. هنا يعلن الواقعي: «تعالوا! لنكن واقعيين». تلك الكلمة «واقعيون» تستطيع إيقاف فريقك عن العمل فجأة. كونك واقعيّاً هي ذريعة لعدم المجازفة. إذا اعترض تفاؤلك فإنك لا تنكر وجود الواقعية، إلا أن إبداعك يقول لك: إن الواقع يمكن أن يتغير. يصبح المستحيل ممكناً بفعل إرادتك وعملك.

وهنا جوهر الحكمة: في أوضح نظرة للأشياء، يتضح أن المتفائل هو الواقعي الحقيقي؛ لأن الواقع هو وجود إمكانيات غير محدودة لحل أي مشكلة نتخيلها. دعني أوضح. سأنعش ذاكرتك حول حادثة بطولية مذهلة في القرن العشرين. هل تتذكر قصة أبولو 13 المشؤومة في رحلتها إلى القمر التي أعيدت إلى الأرض بعمل بطولي لقائد متفائل في مركز القيادة لهذه المهمة؟ وهل تتذكر المقدم الذي سأل مهندس الحاسوب: ما هي احتمالات عودة رجال القضاء سالمين؟ وكانت الإجابة: إن احتمال بقائهم أحياء في هذه المحنة هو صفر. وكان جواب المقدم مؤداه الآتي: «لن يموت أي رائد فضاء أثناء مدة مراقبتي. لنبدأ العمل».

استدعى فريق عمله إلى غرفة الاجتماع للتدقيق في المشكلات التي واجهت رجال الفضاء وعلموا أن هناك نقصاً في الأوكسجين في مركبة القيادة. سأل المقدم: لماذا لم يكن ممكناً تحويل الأوكسجين من مركبة الإنزال القمرية التي ما زالت مرتبطة بمركبة القيادة. أجاب أحد أعضاء الفريق: إن هناك مصفاة مغلقة ولا يوجد مصفاة بديلة. قائد الفريق المتفائل هذا أصدر أمراً مؤداه الآتي: فكروا في مساعدة الرواد على صنع مثل هذه المصفاة. لو كنتَ واحداً من هؤلاء الرواد الثلاثة من ترغب أن يكون مسؤولاً في غرفة التحكم الأرضي، المتشائم، أم الواقعي أم المتفائل؟ المتشائم كان سيقول: «هذا محزن بالفعل. كان محتماً أن يحدث ذلك عاجلاً أم آجلاً. إنه يدل على المخاطرة التي قمنا بها لبرنامج أبولو هذا».

أما الواقعي فكان سيقول: «لنقم بالاستعدادات لهبوط اضطراري. ربما يمكن نجاة أحد منهم. سنكون مستعدين لمساعدة أُسَر رواد الفضاء والشعب الأمريكي على التعامل مع هذه المأساة. هذا أقل ما يمكننا فعله». صحيح تماماً.

أما المتفائل فكان سيقول: «لنبدأ العمل. لدينا الوقت الكافي لعمل أشياء كثيرة، فلنحاول لن نستسلم حتى يصل هؤلاء الرواد إلى الأرض سالمين».

هذه القصة الحقيقية توضح قوة التفكير. الإيمان يختلف عن الأمل. الأمل هو دائماً حول طريقة سهلة للخروج أو لمعالجة غامضة. الاعتقاد أو الإيمان هو التغلب على العقبات أو تجاوزها ورؤية ما لا يراه الآخرون. يفتح الإيمان نوافذ جديدة تركها الآخرون مغلقة.

الاعتقـاد أو الإيمـان يعلـن أنه ليس ثمة شـيئ مسـتحيل حتى تحاول وتكتشـف ذلـك. وفي المحاولة تنفتح فجأة نوافذ جديـدة تتحرك وتقترب مـن حل قـد ينجح. وعندما تنفتح مثل تلك النوافذ فأنت تسـمى عبقرياً. وبعضـهم يسـمي هـذا معجـزة. المعجـزة هـي قـوة الاعتقـاد والإيمان. عبقريتك كانت في عدم الاستسـلام. العقبـات لا تردعك. لقد عرفت أن لديك ما يكفي من الإيمان كي تكون شـجاعاً. الواقعي يعرف الكثير جداً. إنه ينشـغل بإعداد قائمة لمئات من المشـكلات لتبرير عدم نجاح عملٍ ما. يشكر المتفائل الرجل الواقعي على هذه القائمة ويعمل على منع حدوث مثل هذه المشـكلات المحتملة، ثم يطلب من بقية فريق العمل البدء بالتجارب، التجارب تتطلب إيماناً عظيماً. نشـكر الله على وجود المتفائلين بيننا؛ لأن تجاربهم توسع آفاقنا.

أشرك الآخرين:

إن اعتناق فلسفة: «رأيان أفضل من رأي واحد» هي فرصة كبرى لتوسيع إبداعنا، وللتقليل من نزاعاتنا، وفي الحقيقة نكتشف الاحتمالات غير المحدودة عندما نطلب من الآخرين المشاركة في مناقشاتنا لحل مشكلة ما. ومن خلال خبرتي خلال السنوات أستطيع القيام بهذا التمرين البسيط، والنتيجة يمكن التنبؤ بها.

اطلب من مجموعة من الناس القيام بمهمة حل مشكلة بسيطة كأفراد وحدهم وليدونوا ما يستطيعون التفكير فيه من حلول خلال 90 ثانية. العدد الوسطي للحلول هو ستة حلول ثم اطلب من هؤلاء الأفراد العمل على نفس المشكلة كمجموعات صغيرة وأن يتعاونوا بنفس الفسحة من

الوقت. عندما تتم هذه المجموعات عملها، فإن المعدل الوسطي للحلول لكل مجموعة هو خمسة عشر حلاً. ومع الوصول إلى التفكير الموسع لفريق صغير فإن كل شخص في الغرفة يكون قد زاد من معرفته للحلول الممكنة بنسبة 250 بالمئة. وهذا العمل ينجح في كل مرة. وأعطيكم وعداً، نسمي أي مشكلة كنتم تعانون منها وأعطوني 90 ثانية وكراساً وثلاثة أو أربعة أشخاص وعندها سيكون عدد الحلول المتاحة للنظر فيها ثلاثة أضعاف.

جواب المتفائل:

«قوة الأضداد» هو واحد من الموضوعات المركزية لهذا الكتاب، أي عندما تتصادم الأضداد تكون هناك طاقة داخلية. كما سنتذكر سيكون الموضوع كيف تصبح سيد الثنائيات. (لدينا المزيد حول ذلك في الفصل الآتي) لنشرح كيف تعمل الثنائيات وهي ليست مثل المعضلات أو ما نسميها الورطات، بالنسبة للثنائيات الأمر لا يتعلق ببديلين غير مرغوب بهما، أو فيهما كثير من التحدي، وإنما يتعلق بفكرتين أو مسارين لعملين يبدوان متنافرين للوهلة الأولى. مثلاً لنفترض أنك عُيِّنتَ مسؤولاً عن مشروع ووجهك رئيسك لأن تكون حازماً. أي أن تكون ضمن الخطة الموضوعة وضمن الميزانية، ثم في حديثه عن الزبائن قال كلاماً آخر. (بالمناسبة لا تنسَ أن تكون مرناً في التعامل مع زبائننا). قد تحتار بهذين التوجيهين المتعارضين ظاهرياً. يجيب المتشائم: كيف يفترض أن أكون حازماً ومرناً في نفس الوقت؟ أما الواقعي فيحلل بعقله: (سأشرح هذه القواعد لزبائننا وإذا كان علي الاعتراض على الخطة أو الميزانية فمن المحتمل أن يتفهم ذلك رئيسي، على كلٍّ، من الأسهل طلب العفو لا طلب الإذن).

أما المتفائل فسيجيب: «كيف سأكون حازماً ومرناً؟» الجواب «نعم، سأكون. لا أعرف كيف بالضبط ولكن سأكون كذلك» كما ترى. يبدأ المتفائل بالبحث عن توافق بين هاتين الفكرتين المتعارضتين ظاهرياً. يعرف المتفائل أن هناك قيمة وفائدة في المرونة والحزم وأنه لا حاجة لأن تكون هاتان الفكرتان متعارضتين. إذاً ما الإجابة؟ يجب أن تكون حازماً بالنسبة لما شرعت القيام به ومع ذلك أن تشعر بالحرية لأن تكون مرناً فيما يتعلق بطريقة القيام بهذا العمل. إن لك رأياً وهو أن تعقد الصفقات وتبحث عن فاعليات الخطة التي تمكنك من القيام بالمزيد ضمن الوقت المخصص. لنفترض أن أحد زبائنك طلب منك أن تُقَصِّر مدة تسليم البضاعة وافتراضاً أن البقاء ضمن الخطة يعني ألا نضيع المواعيد النهائية، فهنا تدرك أن الاهتمام بهذا الزبون الواحد في وقت مبكر أمر لا بأس به وقد تشتري به بعض الوقت الإضافي لخدمة زبائن آخرين لهم طلبات أكثر تعقيداً، وهكذا فإنك ترضي زبونك الفوري وتزيد أيضاً من احتمالات تلبية توقعات رئيسك على المدى الطويل.

الرسالة هنا إذاً ألا نبالغ في ردة الفعل تجاه الثنائيات استناداً إلى قيمتها الظاهرية.

اختبر كل الاحتمالات التي تمكنك من الحصول على الكعكة وتناولها أيضاً.

والآن لنعد إلى أبولو 13 لبضع دقائق. قال الفنيون للمقدم: إنه ليس هناك من وسيلة لعودة رواد الفضاء إلى الأرض في مسار يهبطون به سالمين. وأجابهم قائلاً: «لن يموت أي رائد فضاء أثناء نوبتي» ثم تتبعه بالسؤال:

سيدي، كيف تقترح أن نقوم بذلك؟ وقد تكون إجابته: «نعم سنفعل ثانية». ماذا يعني مثل هذا الجواب مرة ثانية؟ يعني أنه لا يعرف تماماً كيف في هذه اللحظة بالذات ولكن التزامه واضح: ألا يستسلم حتى يبذل جميع الطاقة الخلاقة. سيعمل طوال الليل لكشف إمكانيات لم يكن لدى أي شخص آخر الإيمان بأنها موجودة. الجواب بكلمة نعم، التأكيد على التزامه النهائي والمطلق. أذكر أنني سمعت محادثة سُئل فيها أحد ذوي الإرادات القوية عندما واجه تحدياً كاسحاً: كيف يمكنك الوثوق بأن هذه المقاربة ستنجح؟ كان الجواب: «لست متأكداً أنها ستنجح ولكنني متأكد من أنها لن تنجح». قد تحتاج هذه العبارة قراءة ثانية. هذا قول رائع يقصد به «لن أتخلى عن إبداعي الخاص، حتى أستنفد كل الاحتمالات».

طغيان «أو»:

يتحدث جيم كولينز في كتابه المميز وعنوانه «بني ليدوم» عن طغيان كلمة «أو». إننا نقع فريسة منطق مغلوط وهو: نستطيع أن نفعل فقط هذا أو ذاك. أي إما أن نكون هذا أو ذاك. التحدي هو أن نكتشف العبقرية في كلمة «و» بعبارة أخرى نقول: نستطيع أن نفعل هذا أو ذاك ونحن بحاجة لأن نكون هذا وذاك. طغيان كلمة «أو» هو أننا نجرح أنوفنا لنغيظ أنفسنا أو كما يقال نسيء لأنفسنا بأنفسنا. بتقييد أنفسنا بجانب واحد من معادلة «أو» فإننا نقتطع فوراً نصف الأفكار المحتملة ونصف الاحتمالات لحل مشكلاتنا.

وكما تعرف أحب تلك الأسئلة ذات الخيارات المتعددة وتقول: اختر آ ـ ب ـ جـ أو كل ما سبق. في الحياة غالباً ما نجد أنفسنا في صراع حول

فكرتي ضد فكرتك في الوقت الذي تحتاج الإجابة أن تكون كل الخيارات معاً أ ــ ب ــ ج. هناك عناصر بفكرتي عندما تتحد مع عناصر من فكرتك فإننا نتجه نحو حل أكثر شمولاً وأكثر إبداعاً. لهذا السبب أوصي الفرق المنشغلة في حل مشكلة أن يتجنبوا لغة «أختلف معك» أو «ذلك لن يجدي لأن» وعوضاً عن ذلك استخدم لغة مثل «سمعت فكرتك وأحب أن أضيف وجهة نظر أخرى إذا أمكن». هناك فرق بين «التفكير الانتقادي» و«التفكير التحفظي». يختبر التفكير الانتقادي المشكلات المحتملة أو العيوب في فكرة ما. مثل هذا التفكير مفيد في المواقف التي تحتاج حلاً للمشكلات المتأصلة لتجنب المآزق والصدمات. التفكير التحفظي من جهة ثانية طريقة عمل أفضل بكثير لتحفيز الإبداع. وهو أسلوب مماثل لهذا القول: «إنها فكرة مثيرة للاهتمام وربما تكون مجدية لو»... هل ترى هذه الكلمة الصغيرة «لو» عوضاً عن عبارة «تلك الفكرة لن تنجح بسبب».. يختبر التفكير التحفظي الظروف التي يمكن أن تنجح فيها الفكرة التي تبدو غريبة وتحمل في طياتها مشكلة، إن الفكر التحفظي يحاول ألا يضيع الإمكانيات الكامنة في فكرة ما. وبالمقابل كم من فكرة جيدة أزالها الانتقاد والتمحيص من الوجود.

من قبل كان لدى الواقعيين الكثير ليقوموا به وكانوا بحاجة لمبرر لإسقاط فكرة أخرى جديدة، لم يكن لديهم الوقت للبحث فيها: وربما سائل يسأل: «كيف نقترح القيام بذلك على أي حال؟» حدق في عيونهم وقل: «نعم أنا أقترح بالفعل أن نقوم بذلك، وسأكون بحاجة لمساعدتكم لاستخلاص طريقة لإنجاح هذه الفكرة».

مثالي وساذج:

هناك تيار جانبي تشعر به وأنت تقرأ هذا الكتاب وتشارك مبادئه مع الآخرين هناك أناس سيقولون: كل هذه الأشياء المثالية ساذجة أحياناً. العالم من حولنا صلب وقاسٍ. وسيقول آخرون: كتاب تشيكيتس هذا «الصراع الإيجابي» مثالي أكثر مما ينبغي، العالم لا يسير هكذا بهذه الإيجابية. ثم يسألون: «هل تعتقد أن هذه الأفكار يمكن أن تنجح؟ لأن عليك أن تتذكر من أي جانب من السرير تختار النهوض». وها هي طريقة يمكن اختيارها للرد على أولئك الرافضين. لست متأكداً أن مبادئ الصراع الإيجابي ستنجح في كل الأوقات. ولكنها على الأقل تستحق المحاولة. ما هي البدائل؟ أن تختار البدائل العاجزة ـ لا أستطيع ـ أو أن نستسلم؟ إنني متأكد من أنني لا أعرف أن هذه المبادئ لن تنجح حتى أطبقها لأكتشف ذلك.

الخاتمة:

ها هي نتيجة كونك متفائلاً: هناك دراسات تثبت أن المتفائلين أكثر صحة وأطول عمراً من المتشائمين. المتفائلون يستمرون في الزواج مدة أطول من المتشائمين، إنك قد لا تحتاج إلى دراسة لتستنتج ذلك. يمكنك أن تسأل أولئك المتشائمين الذين تزوجوا ذات مرة.

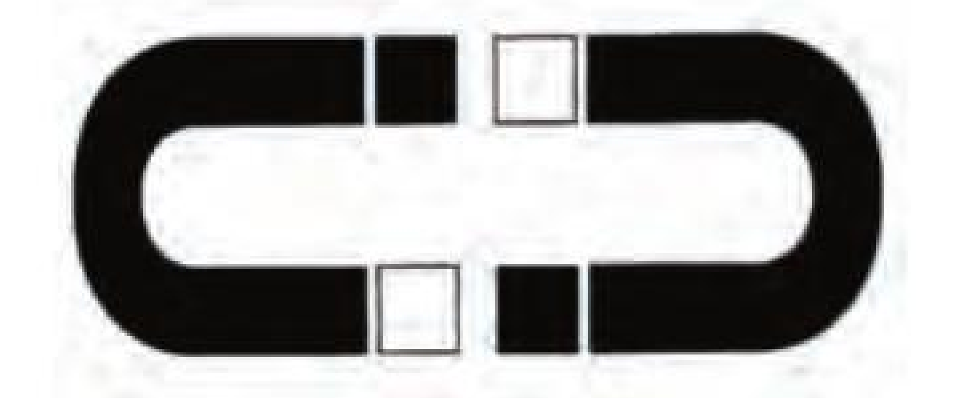
المتفائلون أكثر ثباتاً في وظائفهم من المتشائمين. اسأل أولئك الذين بقوا في عملهم ماذا كانوا يحبون فيه. ثم اسأل أولئك الذين تركوا لماذا استقالوا. ما هي الرسالة الخاصة بالنسبة لتعاملاتك اليومية مع الآخرين؟ هل تفضل أن تسير في هذه الحياة مفترضاً أن الآخرين مزعجون، أو تزعم

أن الآخرين هم أولئك الذين تعتمد عليهم للنجاح؟ هل تفضل الحياة مفترضاً أن هناك حظاً سيئاً ينتظرك أو أن هناك شيئاً يمكنك القيام به لتحويل مجرى الأحداث في اتجاه إيجابي؟ هل تفضل الحياة وأنت تحمل شعار: النهاية قريبة، أم ترسم على وجهك ابتسامة تقول: «إذا أتت النهاية فأنا مستعد لما يأتي بعد».



الفصل السابع

القيادة: عندما تصبح سيد الثنائيات



ما نوع الشخص الذي نتخيله قائداً مطلقاً؟ من هو النموذج الذي يمكنك أن تفكر فيه بوصفك قائداً قريباً من الكمال. هل هو أو هي ذلك الإنسان الذي يمتلك فكراً عظيماً وحكمة تصدران عن غنى في التجربة؟ هل هو شخص ذو قوة وشجاعة عظيمتين؟ تمثل هذه الصفات الأربعة معاً بداية لقائمة من الفضائل التي قد تستخدمها لوصف أروع القادة. وتتوقع من القائد العظيم أيضاً أن يبرهن على الرؤية والتعاطف ليحظى بإعجابنا.

قائدنا المثالي يمتلك صفات شخصية معينة تجذبنا إليه أو إليها: ملامح ودودة، وحيوية الحركة وصوت لطيف ليؤثر فينا وفصاحة تلهمنا. من ينطبق عليه هذا الوصف الكامل؟ هل هو شخص أسطوري أو واحد من عمالقة التاريخ أو رمز تؤمن به أو شخص مؤمن يرتقي بك؟ هل هو والدك، أو أختك، أو ابن عمك أو ابن عمتك من الذين يلهمونك؟ من هو؟

السيادة:

تذكر كتاباً هزلياً عن الشخصيات الذين كانوا سادة العالم. القائد الكامل سيحتاج بلا شك إلى نوع من الجاذبية على مستوى العالم مع

قوى دنيوية أخرى ليؤثر فينا ويحظى بولائنا الدائم. إن فكرة القائد فيها قوة ولها مضامين إنجيلية: إنها توحي الإنجاز الكامل في التنس والغولف والقدرة على كبح العواطف لكي تعرف متى تتحرك وتعمل ومتى تحجم وتتوقف، ومعرفة قوتك وضعفك وإبقاء كل الأشياء في حالة توازن.

كيف تقيم نفسك على مقياس التحكم بالنفس؟ إننا جميعاً نتفق أن هذا سعي على مدى الحياة ومستمر إلى الأبد حسب علمنا. التحكم ببعض الجوانب مثلاً «عن ماهية أنفسنا» أو بعض المهارات التي نملكها هو شيء ممكن باعتقادي. من المرجح أنك سمعت صوتاً يصدح بغناء متقن مما جعل المستمعين مبهورين. وربما شهدت لعبة غولف تقترب من الكمال؛ لأن فيها رميات اللاعب تسابق الريح، وربما عرفت معاني حركة كل عشبة خضراء ولعلك وقفت ونظرت إلى لوحة فنية كانت رائعة وأعجزت النقاد. ربما تمتعت باستخدام مُنْتج مفيد للغاية أو تصميم فائق المصداقية لا يرقى إليه الشك.

أينما نظرنا نرى التحكم والإتقان ونشعر بالرهبة والروعة في نفس الوقت. كل ما نراه دلالات على القدرة التامة للجنس البشري على التعلم والتقدم، على التنافس والإتقان.

نشعر في هذا القرن العشرين أنه علينا أن نرفع من سقف طموحاتنا لنصل إلى أفضل ما لدينا وإلا سيكون أداؤنا ناقصاً. التوسط بين الجيد والرديء أصبح شيئاً لا يمكن تحمله في عالم قائم على التقنية [تكنولوجيا] سريع الخطوة دافعه الامتياز والبراعة.

قوة الإدراك:

هو في هذا الاختبار للقيادة هو أن ألهمك وأثير استغرابك وفضولك لكي تبذل أكثر مما تستطيع. هدفي هو أن أرفع من قدرتك لترى ما الممكن وما وراءه. من بين كل المواهب التي قد يمتلكها قائد ما، وقد تكون أكثرها أهمية، موهبة سرعة الإدراك ونفاذ البصيرة.

سرعة الإدراك هي القدرة على الرؤية بوضوح وشفافية وأن ترى أكثر مما يرى الآخرون وأن ترى الحقيقة. عشنا جميعاً تجربة الإصغاء إلى قائد نعجب به وهو يتحدث بكلمات تظهر وتبرهن على حسن التبصر التي تفتح عيوننا نحن أيضاً عندما نرى المزيد نتيجة لهذه البصيرة الثاقبة. يا لها من موهبة عظيمة! «إنه شيء مذهل» هكذا تقول. «كيف قدرت وفهمت ذلك. هذه الرؤية التي شاركتنا بها تغير كل شيء، ما أحسن هذا الإدراك!».

فيما يتعلق بفكرة الصراع والتعارض فإن كثيراً من المشكلات تعود إلى أن الناس لا يرون أكثر مما يجب، بل يرون أقل. لا يرون إلا ما يريدون رؤيته. التحامل يعمي البصيرة وبسهولة. العجرفة والغطرسة تجعلهم يهملون الأفكار المفيدة لدى الآخرين. إنهم يرون جدراناً ولا يرون نوافذ بسبب الخوف، الخوف من المجهول، الخوف من المنافسة والفشل، الخوف من النجاح والخوف من أن يطلب منهم أكثر ما هم على استعداد لتقديمه.

إزالة الغمامة عن أعيننا يتطلب شجاعة كبيرة لكي نستطيع أن نرى كل الإمكانيات الموجودة. نتراجع أحياناً إلى ما هو مريح وندفن رؤوسنا. عندما ندفن رؤوسنا نستدعي النزاع. عندها نصبح من أولئك الذين لن

يصغوا ويفضلون الجدل عوضاً عن ذلك. تنشب الحروب وتتفرق الأسر نتيجة لتلك السلوكيات. عنادنا يشجع على التنازع مع أولئك الذين على استعداد للتقدم نحونا والذين يرون في تلكُّئِنَا عائقاً للتقدم. نمثل نحن بالنسبة لهم مقاومة يدركون أن عليهم التغلب عليها. وينشا الجدل الكبير. هناك مواقف حرجة ومآزق، تتعطل القوانين ويمر الوقت ونخسر تلك الفرص الثمينة ولا ننتهزها.

أستاذ الثنائيات:

إدراك الطاقة داخل التنازع والتباين، وإدراك الفرصة الممكنة داخل النقيضين يبدو أنه موهبة نادرة. ومع ذلك فإن تلك الموهبة هي التي تحل العقد وتفتح الأبواب وتحرك الأمور إلى الأمام. نصلي جميعاً ليكون لدى قادتنا مثل تلك القدرة على الإدراك. إدراك ما هو واضح أمر، وإدراك ورؤية شيء جديد أمر آخر وموهبة أخرى. وربما النفاذ إلى الداخل هو الأقوى.

حيث يرى الآخرون عقبات وتضاداً، استعد أنت لتكون سيد الثنائيات الذي يدرك فرصة الاندماج النووي، فرصة لإطلاق قوة مثيرة بدمج ذرات الإبداع الإنساني معاً بدل أن نتركها تتفجر فرادا.

لنتأمل بعض الأمثلة ونكتشف تلك الأساليب التي يتبعها القادة العظام، ليتمكنوا من التعامل مع ثنائيات الحياة وتحويل النزاع إلى إبداع. ضع نفسك في مركز القائد واستعد. هذا الأمر مهم لك ولي ولمن نؤثر عليهم. من يعلم؟ ربما استطعنا أنا وأنت إنقاذ زواج أو رفع معنويات شركة ما، أو المساعدة في منع وقوع حرب.

الحب الصلب:

فكرة الحب الصلب هي واحدة من أكثر الثنائيات المألوفة ـ أن تكون محباً إلى حد ما صلباً في نفس الوقت. عندما توفق بين مثل تلك الثنائيات فهذا يساعد دائماً على فهم الفكرتين موضوع بحثنا. بدايةً: صلب [Tough] وليس خشناً [Rough]. الخشن مثل ورق الزجاج [السنفرة] ولكن الصلب مثل الجلد. الخشن مزعج وكاشط. الصلب فيه قوة ومرونة وليونة ولذلك هو غير قابل للكسر. أن تحب يعني أن ترعى وتهتم. أن تكون محباً وقاسياً هو أن تهتم بما يكفي للقيام بكل ما تدرك أنه الأفضل للإنسان الذي تحبه مهما كان ذلك الشيء سهلاً أو صعباً. وهكذا فإننا عندما نتحدث عن الحب الصلب فإننا نعني القوة والاهتمام والرعاية اللينة. إذا سأل أحدهم كيف تقترح أن تكون صلباً ومحباً في نفس الوقت، فيمكن أن تجيب «نعم» وتعني بذلك نعم أستطيع ونعم سأجد طريقة لأكون كليهما ـ محباً وصلباً ـ. جميعنا يعرف أن الأطفال بحاجة للإحساس بأن حب والديهم قوي ومستمر وأنهم دائماً محط رعايتهم. وهم يستفيدون من التوجيه الواضح والدعم العطوف الذي يقدمه الوالدان.

تيودور روزفلت:

معظم طلاب المدارس في أمريكا يتذكرون قصص الرئيس روزفلت. وهنا يخطر بالبال شعاره البارز «تحدث برقة ولطف واحمل عصا غليظة» يذكرني هذا القول بالحكم المأثورة التي تقول: «الإجابة اللطيفة تطرد الغضب ولكن الكلمات المؤلمة تثيره». هذا القول قد يتعارض قليلاً مع فلسفة روزفلت ولكن يكمن هنا الثنائي الذي سيؤدي إلى مزيد من الفهم. الرسالة المزدوجة

والثنائية لهذين القولين تفيد بمعنى آخر الآتي: «جميعنا نحسن صنعاً عندما لا نُغْضب الذين نتعامل معهم ومع ذلك من الحكمة أن نستعد لمناصرة الحق وأن ندافع عن أنفسنا عند الضرورة». افترض أنها فكرة عظيمة أن نعطي الحديث الأكثر لطافة فرصة مبدئية للنجاح مع علمنا أن هناك احتمالاً معقولاً بأنه لا حاجة لأن تصل تعاملاتنا مع الآخرين إلى الشجار الذي يتطلب «العصا الغليظة» أو لتبرير الكلمات المؤلمة. إذا اخترنا ألا نوفق بين هذه الأضداد كما تبدو فإننا بذلك نختار مقاربة بعيدة عن التوازن، وهو التمسك بنظام اعتقاد واحد دون الآخر. إذا تحدثنا بنعومة ولطف ولم نحمل عصا غليظة فمن الممكن أن يداس علينا من قبل أولئك الذين يتحدثون بصوت مرتفع ويستخفون بمشاعر وحقوق الآخرين. وعلى العكس إذا وضعنا جانباً أي نعومة أو لطف وسارعنا إلى التلويح بالعصا الغليظة التي نحملها فسينظر إلينا على أننا عدوانيون نحرص على الثأر وربما البدء بحرب لا ضرورة لها. وهكذا تدرك قوة الأضداد وترى التعارض يتحول إلى إبداع في هذا المشهد. إذا اقترب أحد يحمل عصا وتحدثنا برفق في البداية فإننا قد ندفع باتجاه الحوار وقد يظهر حل أفضل لتجنب معركة عِصيّ، ونبقى مع ذلك مستعدين للدفاع عن النفس عند الضرورة. علينا أن نتذكر أن كوننا متفائلين لا يعني أن نكون سذجاً أو نعتقد أنه يمكن التقليل من النزاع أو الدوران حوله أو تحويله لفائدة، مع بقائك مستعداً للتعامل مع أولئك الذين سيحولون النزاع ضدنا. من الحصافة أن تكون مستعداً. التعقل هو حصن التفاؤل.

أعط قيصر ما لقيصر:

في قديم الزمان أتى المراؤون إلى اليسوع على أمل أن يوقعوه في مصيدة موقف ثنائي. ويقال: إنهم اعتقدوا أن بإمكانهما توريطه أثناء

الحديث. افترضــوا أن تعاليمه كانت هدامة من الناحية السياسية. أي في الوقت الذي كان يعلم الصــلاة لله، كان يدافع عن عدم الصــلاة لقيصر وأنــه لا يمكن لأحد أن يقــوم بالطقوس للاثنين معــاً في وقت واحد. وكان أملهم في إيقاع المسـيح في شــرك ثنائية. وقد أثبتت إجابة المسيح أنه كان سيداً ومعلماً لأشياء كثيرة بما فيها الثنائيات. قال السيد المسيح: «أعطوا قيصــرَ ما لقيصــر ولله مــا لله». بتعبير آخر قدموا ضــرائبكم لقيصــر وقدمــوا قلوبكــم لله. ويتابــع الكتاب المقدس القول: إن المرائــين تعجبوا وتركوه وانصرفوا. وضع عيسى المسيح من واقع هذا النزع قياساً منطقياً فيه إرشاد للجميع.

ثنائية كبرى:

الثنائية الأكثر انتشاراً التي تعاملتُ معها خلال السنوات التي عملت فيها مع زبائني هي الآتية: هل الحياة كلها طموح وإنجاز أو هي تعلم أن نكون قانعين بما لدينا وننعم بالهدوء؟ هنا لدينا مثال عظيم عن طغيان «أو» التي تحدث عنها جيم كولينز. هناك آلاف المقولات الفلسفية الجليلة عن مدى حكمة الرجل أو المرأة اللذين يجدان القناعة والسلام وسط خطابات متناقضة محفزة تنصح بحرية الإرادة والنجاح. وأنا واحد من هؤلاء الناصحين. وعلى كل حال لن أدخل في جدال «الإنجاز ضد القناعة والرضا». إنما أعطي الإجابة المتفائل نعم. نعم يمكنك أن تكون صاحب إنجاز كبير وقنوعاً في نفس الوقت. يمكنك أن تكون قانعاً في معرفة أنك قمت بكل ما تستطيع لتحيق أهدافك لإيجاد عالم مختلف. تستطيع تحقيق ما يجلب القناعة لك وللآخرين.

تأمل صاحبي الإنجاز العظيم بيل وميليندا غيتس. يا للعجب! انظر لما أنجزاه. إنهما يغيران العالم في أماكن بعيدة بطموحهما وطاقتهما. يغيران العالم في أماكن كان فيها الآباء والأمهات يخشون أن يموت أطفالهم بسبب الملاريا. هناك نظرة جديدة من الرضا في وقت يزول فيه الخوف. لدى الآباء والأمهات الآن الحرية للتركيز على أمور أكثر إيجابية يمكنهم القيام بها لدفع أولادهم قدماً إلى الأمام دون الانشغال بالخوف من المرض. وهل باعتقادك أن بيل وميليندا غيس يجلسان بجانب موقد وعلى وجهيهما ابتسامة الهدوء والرضا لإدراكهم التغيير الذي أحدثاه؟ إنني متأكد من ذلك ثم ينهضان من السرير صباح اليوم الآتي لمتابعة الأهداف الكبرى ثانية.

هنا تكمن الإجابة، إن كل ما نشتط به ونذهب إلى التطرف سيكون هاجساً معرقلاً. إن أولئك الذين تستحوذ عليهم فكرة تسلق سلم النجاح وتحقيق الاستحسان العالمي هم الذين يجدون قليلاً من الهدوء في هذه العملية. إنهم غالباً ما ينسون شم رائحة الورود وهم يسرعون في طريقهم إلى الشهرة والثروة.

وعلى النقيض من ذلك يقنع المتفائل وممتلئ البطن بغطاء دافئ وينهض صباحاً ليسأل نفسه «ما الخير الذي فعلته؟».

الغاية هي أن تدرك أهدافك وتستخدم طاقتك كي تبقى على علم متى تبطئ الخطوة لتشم الورود وتخصص دقائق لقراءة قصص النوم لأطفالك. وعندما تقوم بذلك ستدرك أنك لست بحاجة إلى الاندفاع في أرجاء الأرض حاملاً الخليوي وهو ملتصق على أذنك تسعى إلى الكنز. إنه قابع بين ذراعيك. كن مطمئناً باللحظات التي تقضيها مع من تحب. هدفك الانتصار على العالم يمكن أن ينتظر حتى الصباح.

ثنائيات القيادة:

إذاً ما السر؟ هنا ستجد ثانية الجدول الذي ظهر أولاً على الصفحة العشرين.. أدعوك إلى تأمل جدي بالمعاني المتباينة والتفسيرات لكل زوج من الثنائيات. وعندما تقوم بذلك طبق الخطوات الست الأساسية التي تلي الجدول.

كن حازماً	كن مرناً
كن قوياً وصلباً	كن محباً ولطيفاً
لا تترك شيئاً للمصادفة	عليك أن تثق بالآخرين تفوضهم
قدر الاعتماد على النفس	قدر العمل الجماعي
كن حاسماً	عليك أن تتقبل المشورة من الآخرين
جِد التركيز والشدة لجعل الأشياء واقعاً	جِد التوازن والهدوء لجعل الأشياء واقعاً
كن أنت القائد	اتبع
أظهر التصميم	أظهر الصبر
كن صاحب إنجاز	كن قنوعاً
كن فاعلاً	كن متواضعاً

1. عرف كل عبارة وتعبير متباينين بأوسع معنى كما فعلنا بفكرة «حب» و«صلب».
2. تعرف على مزايا كل من الفلسفتين أو المنهجين البديلين وحاول أن تفهم لما يدافع شخص ما عن أي من الموقفين.
3. ابحث عن تداخل الأفكار حيث يمكن أن تفضل موقفاً على آخر، ولكن يمكنك أن تدرك أيضاً أن حلاً وسطاً مقبولاً يمكن القيام به، شريطة...

[هنا تستخدم تفكيرك التحفظي لترى الإمكانيات التي لولا ذلك لكانت هذه الإمكانيات مغلقة].

4 فكر ملياً بهؤلاء الأشخاص الذين تعجب بهم ويثبتون خصائص ازدواجية القيادة التي يمثلها كل زوج ثنائي. قد يمثل بعض القادة النموذجيين مبدئياً فكرة أو أخرى. ثم سوف تميز أولئك القادة البارعين بشكل خاص الذين هم في الواقع الأساتذة الحقيقيون للثنائيات ـ هؤلاء الذين يوفقون بسهولة بين المنظورين اللذين في متناول أيديهم أياً كانت آراؤهم الخاصة.

5 تخيل وتدرب على كيفية مخاطبة أي من هذه الفلسفة أو المنهج وكيفية العمل بموجبهما.

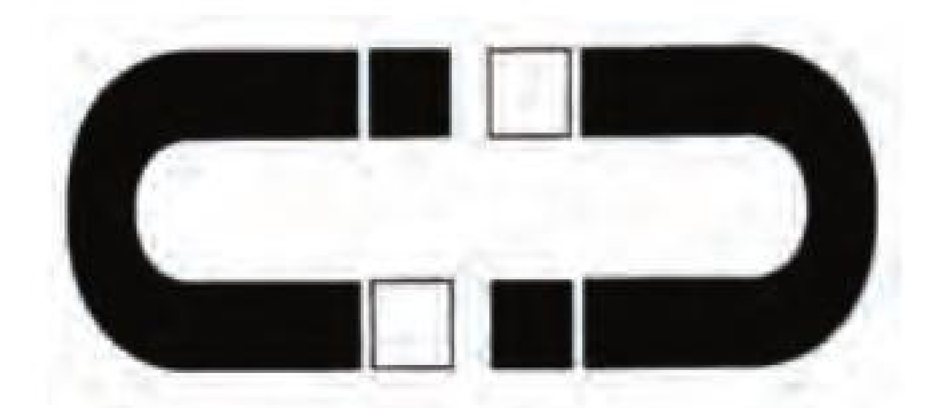
6 ادرس التوفيق بين الأزواج الثنائية لكي تقول نعم لكليهما وتكتشف قوة الأضداد فيها.

الخاتمة:

من بين مبادئ القيادة التي مُنِحتُ الحق بتدريسها وربما تكون هي المفضلة لدي: السلطة والتواضع. السلطة هي القدرة على إحداث الأشياء. التواضع هي الحكمة التي تجعلك تعرف على من تعتمد من أجل النجاح والقوة. أعظم القادة يُحّدِثون الأشياء بجذبهم لقلوب وعقول الآخرين وإلهامهم بالأعمال البطولية. عندما يبدأ العمل سيكون القائد خادماً للجميع. وعندما ينجز العمل وتغنى أغنية النصر، يقف القائد يداً بيد مع فريقه وينظر يمنة ويسرة ويقول: «انظروا ماذا فعلنا وانظروا إلى التغيير الذي أحدثناه، الشكر لكم». أعظم الأبطال يرون الأبطال الآخرين حولهم، تلك هي قوة التواضع.

الفصل الثامن

التواصل: من النزاع إلى الإبداع



يدور موضوع هذا الكتاب وإلى حد كبير حول التواصل. معظم النزاعات تقع في سياق تواصلنا الإنساني. ومن خلال تواصلنا نفجر الصراع أو نحله. تؤثر عوامل كثيرة على طبيعة وفاعلية تخاطبنا الإنساني. هناك ذهنيات خاصة وعدد لا يحصى من الرؤى التي تدخل في تفاعلاتنا الإنسانية.

مراجعة:

ستلاحظ أن الفصول السابقة كانت تحدياً لك لتفحص الرؤى المختلفة والأطر العقلية التي تؤثر على قدرتك في التعامل مع الصراع بطريقة بناءة وحتى متفائلة. وقد بحثنا معاً عن الطاقة الكامنة في الصراع واختبرنا قوة الأضداد التي يمكن لدمج الأفكار فيها أن يطلق إبداعاً كان سيظل حبيس التحامل لولا ذلك الدمج.

ولكي نشجع الاحترام الواسع للتنوع ومعرفة فائدة أفكار الآخرين، اعترفنا بضرر استغلال الآخرين والاستفادة منهم. في الفصل الخامس بدأنا بفحص مهارات التواصل مع التركيز على الإصغاء. وأوضحت قصة أوليفر الشاب مبادئ التفاؤل والتأثير القوي لمثل تلك العقلية. وانتهزنا

الفرصة لنرى الصراع بعيون أولئك المتمكنين من فن التوفيق والإصلاح. ونحن الآن مستعدون لإبراز أساليب تواصل محددة تساعد على تطبيق كل ذلك على أساس يومي.

فن الحياة:

دعنا الآن ندرس بعمق أكبر ـ «التواصل» ـ لنعرف ما هو، بما في ذلك الأدوات الفكرية التي نستطيع استخدامها لكي تساعدنا على أن نكون محاورين أكثر فعالية. إن لدي اعتقاداً راسخاً أنه من بين كل المهارات والقدرات الفنية التي نستطيع نحن بني البشر أن نتمكن منها هي فاعلية التواصل وهي فن الحياة. وعلى الرغم من أننا نُكنّ إعجاباً عظيماً لأشكال الفنون الجميلة مثل الرقص، الموسيقى، المسرح، الرسم، النحت والكتابة، ولكن مع ذلك ليس هناك شكل للفن يمتلك تأثيراً شاملاً أكثر من تأثير فن التواصل الجيد.

بإمكاننا أن نبدأ بتقييم التأثير اليومي لأولئك الذين يرتقون بفن الارتباط بالآخرين. الدعاية، والكتابة والتفاوض والتأثير والتأكيد.. كل واحدة من هذه الأمور هي قضية مهارة وفي النهاية هي قضية ارتقاء فني. وللتأكيد على ذلك يمكننا أن ننظر حولنا إلى أولئك الذين عملوا على إتقان قدراتهم التواصلية لفائدة الآخرين ولإنجاز أشياء أخرى. كانت فصاحة جون كيندي عاملاً رئيساً في وضع إنسان على القمر، وقد كانت تعليمات فرانك كرو اليومية هي التي وجهت الآلاف من العمال لإنشاء سد هوفر. وكلمات شكسبير المكتوبة أثرت على أجيال لا تحصى. وكان خطاب مارتن لوثر كينغ المفعم بالحماس حاسماً في إيجاد نقطة معرفية لحقوق الإنسان في أمريكا. وقد كان وزير الخارجية ويليان سيوردهو الذي دفع حكومة

الولايات المتحدة لتقوم بصفقة شراء غير مألوفة لولاية ألاسكا من الروس مقابل سبعة ملايين دولار. وساعدت كلمات إيلنور روزفلت الأمة على أن تتغلب على الخوف وتداوي جراح الحرب.

إنك تكتسب القوة والشجاعة والثقة بكل تجربة تقف فيها بحق لتواجه الخوف، وأنت قادر على أن تقول لنفسك «لقد عشت هذا الخوف وأستطيع القيام بالخطوة التالية القادمة». يجب أن تفعل الشيء الذي تعتقد أنك لا تستطيع القيام به».

وفي سياقٍ أكثر معاصرة فقد سمعت مؤخراً مايا أنجيلو في معالجتها للثنائيات ثقافة Hip Hop إلى أدبيات مشتركة في السلوك. وكانت كلماتها صريحة، متعاطفة وفصيحة بطريقة استطاعت معها أن تحذرنا جميعاً من سوء الأدب وعدم الاحترام دون استقطاب للطوائف الكثيرة التي تتأثر بالقضية التي كانت تعالجها مايا أنجيلو، انظر ملياً في قوة الكلمات على الإلهام والتوجيه والإقناع والتأثير وعلى تغيير مجرى التاريخ.

أساتذة فن التواصل:

انظر حولك. من تعدهم أساتذة فن التواصل؟ من غير حياتك بقدرته أو قدرتها على التواصل والتوجيه، أو بطريقة ما، على إلهامك؟ عندما كنت طفلاً من جلس على الأريكة وقرأ لك؟ من علمك القراءة؟ من أصغى إليك بطريقة ارتقت بإحساسك بقيمتك الذاتية وقيمة أفكارك؟ من كان صانع السلام في حياتك ـ ساعدك في خلق تفاهم من النزاع؟ من ساعدك على فتح رؤياك لتكشف كيف يسير العالم؟ ومن ساعدك على القيام بخطوة إلى جهة ما في مستقبلك كنت خائفاً منها أو متردداً في القيام بها؟

من هو الذي تزودك كلماته بالتوجيه الواضح وتدفعك في المجتمع؟

ما المشترك بين كل المحاورين أو المتواصلين؟ ما الذي يفعلونه بنجاح؟ إذا تعلمنا هذه الأشياء فيمكن أن نتمتع بفوائد التواصل الفاعل في حياتنا اليومية. وفي سياق هذا الكتاب سنكون أكثر قدرة على الابتعاد عن الجانب الهابط من التفاعلات الإنسانية وهو صراع مخرب غير منتج. سنجد الطاقة داخل النزاع ونحول التضاد إلى إبداع.

المكتبات مليئة بالكتب التي تتحدث عن أساليب الاتصال. سنمضي بعض الوقت مع عدد من هذه الأساليب التي لها تأثير مسيطر وعلى جانب من الأهمية في تحويل الصراع اليومي إلى صراع إيجابي. إليك سبعة أساليب والتزامات تساعدك على تذكر بعض أسس فاعلية التواصل:

1. كن فاهماً للناس.
2. كن على دراية بمعادلة المتكافئ ضد غير المتكافئ.
3. تجاوز الخطوط لتخلق ألفة.
4. تعامل مع مصالح لا مع مراكز.
5. تذكر الصورة الكبيرة.
6. تابع اتفاقاتك.
7. كن مستعداً للموافقة وأخبرهم ماذا تستطيع أن تعمل.

كن فاهماً للناس:

أتذكر مناسبة هنَّأ الناس فيها والدي على خطاب جميل ألقاه. قال له أحد المعجبين: «سيد تشيكيتس خطابك كان ممتازاً. لا بد أنك حسن

الاطلاع» وكان رد والدي: «شكراً. في مهنة البيع كان لي ميزة فهم كثير من الأشخاص الذين كان لهم سحر وعلموني الكثير». لقد أثارت تلك اللفتة فضولي أقصد: كونه حسن الاطلاع. وقد لاحظت خلال السنوات أن أعظم المحاورين هم قادة يفهمون الناس. إنهم يعرفون ويقدرون تميز أولئك الذين أمامهم في الغرفة أو طاولة المؤتمرات وحتى أولئك الذين هم عبر الحدود. السياسيون العظماء لا يستهزئون بثقافات الآخرين. إنهم يحبون المعرفة ويحترمون تاريخ وخلفية أولئك الذين عليهم التعامل معهم بشكل مؤثر لأن الأخطار كبيرة. [لمزيد حول الاختلافات الثقافية – انظر الفصل رقم 10]. إذا كنا أنا وأنتم نرغب في أن نصبح أكفاء ونساعد في فهم الناس، فما الذي علينا فهمه؟ هنا لا بد من الانتباه إلى أننا لا نؤول أشياء ليست موجودة في عقول وأعمال الآخرين. هذا ليس مركز الاهتمام الذي نقصده. القراءة تعني الإحساس، الفهم والاعتراف بأهمية الفروقات على اعتبار المكان الذي قدم منه هؤلاء الناس. الأمثلة ستتوضح في هذا الموقف:

تصور مهندسة للبرمجيات على جانب عالٍ من التقنية تحاول شرح أداة متطورة معقدة إلى مستخدمين لهذه الأداة ليسوا تقنيين. هل تتحدث هذه المهندسة بلغة فوق مستوى فهم هؤلاء، أو هل تنتقل بسرعة من مراجعة خصائص الجهاز ووظائفه إلى توضيح فوائده وسهولة استعماله؟

إذا كان موظف بيع السيارات مولعاً بالخطوط المصقولة والأداء السريع لطراز حديث من السيارات ولكن الزبون يطرح أسئلة تتعلق بخيارات الاستئجار، فهل يكون لدى هذا البائع ما يكفي من الذكاء في التعامل لنقل الحديث إلى ما يريده الزبون؟

إذا أرسلت في مهمة دبلوماسية للاجتماع مع نظرائك في بلد آخر، فهل يفترضون أنك أتيت لإطلاعهم على تفوق ثقافتك أو لفهم ثقافتهم أولاً؟

إذا وقفت زوجتك وهي تفتح ذراعيها وأنت تدخل من الباب في نهاية اليوم فهل تعانقها أو تسلمها معطفك؟

فكر في هذه الكلمات: صلة... ثقة... نتائج. عندما نتصل بالآخرين فإننا نأمل بالفعل أن نحقق نتائج معينة. تعتمد هذه النتائج في الغالب على إيجاد بعض عناصر الثقة. ومثل تلك الثقة لا تحدث في الواقع ما لم يكن هناك تواصل في البداية. التواصل هو نتيجة علاقة شخص بآخر = العلاقة على أساس ظروف ذلك الشخص، معتقداته الثقافية واحتياجاته العملية وأكثر من ذلك. أين تبدأ الحساسية؟ تبدأ مع الصمت. كثيرون منا وخاصة في الثقافات الغربية ذوو توجهات عملية نريد أن تحدث الأشياء الآن، في الحال. نقود السيارة إلى نافذة الوجبات السريعة لمطعم مجاور بسياراتنا السريعة لنحصل على طعام سريع. نحب تهيئة الأشياء بسرعة. إذا مرضنا، نأخذ فرصاً تجعلنا نشعر بالتحسن فوراً. نريد إجابات سريعة. لقد تعلمت أن القادة العظماء يحسنون التعامل مع الالتباس والغموض. ماذا يعني ذلك؟

يعني أن الإجابات قد لا تأتي سريعاً. يجب أن يكون هناك استطلاع قبل الاكتشاف. علينا الإصغاء للطرف الآخر لنستنتج من أين أتى أو أتت. لنفهم الناس علينا أن نكون مراقبين لهم وقد يتطلب ذلك بعض الوقت ويبدأ بالصمت. عدا عن القوى الناشطة داخلنا التي تدفعنا لفعل أشياء،

يوجد داخلنا أيضاً قوى حسية تجعل الأشياء التي تجري حولنا ترشح إلى داخلنا وبذلك نفهم على نحو أوسع.

قال لي أحد أصدقائي الحكماء عندما كنت أدرس في حلقة بحث موضوعها التفاوض: «كل من يبدأ الحديث أولاً يخسر». طابع هذا التصريح قد يبدو مراوغاً في البداية. ونستنتج أنه يعني، كما في لعبة البوكر، «لا تكشف أوراقك». نعم إنه أسلوب تفاوض حاذق، مع ذلك دعني أضيف على هذا التصريح فكرة أكثر عمقاً وإيجابية. إن هذا التصريح يعني أن من يتكلم أو لا يتكلم بلا تبصر وبلا فهم كامل. كما أقررنا في الفصل الخامس، الإصغاء شيء ذكي جداً وعلينا القيام به لأنه مراعاة لشعور الآخرين وحقوقهم أيضاً. في المرة القادمة عندما تكون في اجتماع وتميل إلى الإسراع في إعطاء ردك، خذ بعض الوقت في البداية. اجلس وانظر في وجوه أولئك الذين في الغرفة. افهمهم. استمع إليهم. استشعر طاقتهم وقلقهم، قال والف والدو ايميرسون ذات مرة: «كل شخص ألتقي به هو أفضل مني بناحية ما». هل من الممكن أن كل هؤلاء الأشخاص الذين تحاورهم خبراء في بعض جوانب الموضوع المطروح في الحوار، وهل هناك حاجة لنستمع إليهم جميعاً قبل أن ننطق بكلمات الاختلاف الحادة ونكسب معركة ونخسر حرباً؟ ربما تعيد توجيه طاقاتك لتسهيل الحديث وتغري الآخرين بالكلام لتعرف موقفهم وتعرف ما هو بحق المهم بالنسبة لهم. مشاركتك في الحديث يرتبط بما يحتاجونه ويريدونه فعلاً.

كن مدركاً لهذه المعادلة: المتكافئ مقابل غير المتكافئ. قبل بضع سنوات ظهر علم منهج يسمى التحليل الإجرائي [التعاملات] وقد أصبح شائعاً وما زال مفيداً لفهم العلاقات والتواصل بين الأشخاص. واستندت

مفاهيم هذا العلم على فكرة أننا نقارب اتصالاتنا عموماً من إحدى ثلاثة أوضاع: الوالدان، الكبير، الطفل. عندما نكون في حالة الوالدين نكون حازمين وربما نريد تولي المسؤولية. وفي حالة الطفل نكون لعوبين وسريعي التأثر. وفي حالة الكبير [الراشد] «نعمل لحل المشكلة».

وقبل أن أتابع ادرس هذا التوضيح البسيط:

الشخص 1	الشخص2
الوالد	الوالد
الراشد	الراشد
طفل	طفل

التواصل: من النزاع إلى الإبداع:

أعظم قيمة لهذا النموذج الفكري هو أنه يرشدنا إلى إدراك أثر التفاعلات [العلاقات المتبادلة] التي هي متكافئة مقابل العلاقات غير المتكافئة. ولتوضيح ذلك نقول: الحديث بين الوالدين متكافئ. مثل هذا الحديث يمكن أن ينجح وفي أقصى أشكاله الإيجابية قد يتميز بأنه حوار فلسفي أو فكري. ومثل هذا الحوار قد يصبح حاداً إذا وصلت إرادتان قويتان للصراع ضد بعضهما. حوار طفل لطفل غالباً ما يكون انفعالاً وينطوي على الثقة. حديث الراشد إلى الراشد عادة ما يكون واقعياً ومتوجهاً نحو النتائج. وحالما يصغي هذان الرجلان لبعضهما ويبدأ كل منهما بفهم الآخر ومنطلقاته، عندها يستطيعان إتمام صفقة إيجابية جداً. كل ذلك يتعلق بالتساوي أو التكافؤ. وعلى النقيض من ذلك تقع المشكلات حيث لا توجد علاقات متكافئة. والد يتحدث متنازلاً إلى مستوى

الطفل هو محاولة لرعايته والاعتناء به، يتحول في كثير من الأحوال إلى حديث سلطوي جازم فيه ترهيب. والطفل الذي يحاول الحديث ليرتفع إلى مستوى الأب أو الأم قد يشعر بالضعف ويكون في مزاج دفاعي أو قد يكون وقحاً وفي غير محله بالنسبة للوالدين. حتى التعاملات حسنة النية بين والد وبالغ يمكن أن تتحول بسهولة إلى محادثة من نوع: «دعني أخبرك ما أعتقده» أو «إني أختلف معك» أو «قلت لك ذلك».

التحدي واضح ومفيد عند الحاجة أليس كذلك؟ إن بعضاً من التأثر الذي نحاول إظهاره هو للتعرف على ميولنا الأبوية وهي رغبة في التوبيخ والتأنيب. أو قد نجد أنفسنا في مزاج الطفل مع ميل للشعور بالإيذاء واتخاذ موقف دفاعي. ويأتي النزاع من مثل تلك الميول تجاه التعاملات غير المتكافئة.

لنعد إلى واحد من تلك الأمثلة الأربعة السابقة. تأمل ما يحدث لو أن مهندسة البرمجيات قالت لمستخدمي هذه الأداة الجديدة: «ستحتاجون إلى وقت لتفهموا تركيب هذه الإداة ولتقدروا مدى تطورها. دعوني أعطيكم بعضاً من تاريخ الصنع». قد يبدو هذا طبيعياً تماماً، ولكن ماذا لو أن مستخدمي هذا الجهاز قالوا لأنفسهم: «لا أستطيع أن أفهم كيف صمموا هذا الشيء. أعرف فقط أنه يفضل أن يكون سهل الاستعمال وآمل ألا يستمر هذا الاجتماع إلى ما لانهاية». في عالم لعبة البيسبول هذا يعني أن هناك ضربتين: الأولى لا تتعلق بحاجات الجمهور المتفرج. الثانية فيها شكل من العلاقة الرقيقة كما بين الأب والطفل. إذاً ماذا يمكن للمهندسة أن تقول لتجنب الانقطاع المحتمل في التواصل خلال هذا الاجتماع؟ يمكنها أن تقول: «أعرف مدى انشغالكم جميعاً وهمي الرئيس في هذا التصميم أن

يكون من السهل تعلمه وأن يكون بسيطاً في استخدامه. وأنا هنا لمساعدتكم على البدء في ذلك. إذا أراد أحدكم أن يعرف المزيد عن الأساس العقلي وراء هذا التصميم فهناك نشرة على الطاولة في مؤخرة الغرفة وسأكون سعيدة للإجابة عن أسئلتكم لبضع دقائق». إنها امرأة تواصل عظيمة، إنها امرأة راشدة تتحدث إلى من تقدر أنهم راشدون.

اجتز الخط لخلق التواصل:

لو لم تدل المهندسة بالتصريح الثاني لوقفت في زاويتها الهندسية ولوقف مستمعوها في الزاوية الأخرى وقد أرهبهم ما يفعله المهندسون. بل أكثر من ذلك، كان سيبدو كما لو أن خطاً رسم في الرمل والمهندسة تقول: «الآن أيها الناس إذا تقدمتم إلينا لتفهموا ماذا يفعل المهندسون فإننا سنسير معاً». أما مستخدمو البرمجيات سيفكرون هكذا: «لماذا لا تأتين أنتِ إلينا لتكتشفي كم نحن مشغولون ولماذا نصاب بمرض الشك والريبة في كل مرة تقدم فيه شركتكم بعض البرمجيات الجديدة». بعضهم قد يرغب برسم خطوط في الرمال ليعبرها الآخرون.

إن المقاربة الدبلوماسية للتقليل من النزاع ولجمع الأضداد معاً إنما هي لإثبات التزام بالتواصل بكونك الأول في الاجتياز إلى الجانب الآخر متجاوزاً أي خطوط قد توجد لتكتشف ماذا يوجد في الجانب الآخر. عندما يحدث هذا فتكون الثقة قد وجدت موطئ قدم، وتحقيق النتائج سيكون أسهل. في المشهد السابق، لحظة قول مهندسة البرمجيات «أعرف كم أنتم مشغولون» فإنها عبرت إلى الجانب الآخر. وسيكون هناك تنهد لا شعوري بالارتياح وهو: «إنها تفهم مخاوفنا وتريد مساعدتنا وليس الترويج فقط لمنتجها الرائع».

دعني أربط معاً ثلاثة مفاهيم أولية – كونك فاهماً للناس، كونك على دراية بمعادلة الوضع المتكافئ مقابل غير المتكافئ، واجتياز الخط. سأربط هذه بقصة لابنتي.

إنها كبيرة الآن، وهي ممرضة ومتزوجة من شخص رائع اسمه بيل وهي أم لحفيدين من أحفادنا. تجري أحداث هذه القصة عندما كانت ابنتي في الخامسة عشرة من عمرها. ذات مساء، عندما عرفت أن دنييس كانت بحاجة للدراسة لامتحان كبير في صباح اليوم التالي، وكانت منشغلة بحديث مرح مع بعض صديقاتها، وبصراحة تامة تمنيت لو أن أولئك المراهقات يتوجهن إلى منازلهم. وهنا انحنيت فوق الحاجز في أعلى الدرج وكنت في المطبخ وصحت بأعلى صوتي لكي يسمعوني في القبو حيث كان يجري الحديث. «دينيس الوقت متأخر وعليك القيام بشيء مهم. تذكري الاختبار الكبير غداً».

كان لدى دنييس ما يكفي من النباهة وروح المبادرة وكنت مسروراً لجرأتها وهي ترد من أسفل السلم قائلة: «أنا أقوم بعمل مهم. أنا مع أصدقائي» وقد فهمت ذلك. في تلك الأمسية لسبب ما، كما لو أن الحارس الملاك لهذه المراهقة تحدث إلي وقال: «حسناً من الذي سيحدد ما هو الأهم ـ الاختبارات أو الأصدقاء؟» هنا كنت رجلاً في التاسعة والثلاثين من العمر طولي ستة أقدام وبوصتان، أب يصرخ بأعلى صوته من أعلى الدرج إلى أسفله على ابنته طولها خمسة أقدام وبوصتان مفترضاً أنني سأقول لها ما هو أهم شيء بالنسبة لها. تلك ثلاث ضربات غير متكافئة. الضربة الأولى: «أنا الوالد الكبير. الضربة الثانية كنت أصرخ من أعلى الدرج [وبالمناسبة لم تكن بادرة ودية لضيوفها]. الضربة الثالثة: كنت أملي

عليها أولوياتها مع قليل من الاعتبار لما تعتقده هي أنه الأهم بالنسبة لها في ذلك الوقت». ولحسن الحظ كشف حضور بديهتي المفاجئ كم كنت بحاجة لتغيير هذا التصرف. توقفت عن الكلام، ذهبت إلى الخزانة ووجدت كيساً من الحلوى، وضعت ست قطع في الصحن، ثم نزلت الدرج وهذا ما قلته: «دنييس آسف لأنني رفعت صوتي. إنني مسرور أنك وأصدقاءك تمضون وقتاً طيباً. بالمناسبة إنني لا أعرفكم. أنا والد دنييس. هل تريدون بعض الحلوة قبل التوجه إلى البيت» صديقات دنييس أخبرتني عن أسمائهن وأمسكن الحلوى وشكرنني. استدرت وصعدت الدرج. وعندما قمت بذلك قالت دنييس، «شكراً يا أبي سننهي كل شيء في خمس دقائق. سأصعد حالاً وأدرس استعداداً للفحص. أعد بذلك». لقد اجتزت هذا الخط المائل النازل برحلتي القصيرة إلى أسفل الدرج حاملاً صحن الحلوى. نعم اجتزت الخط الفاصل بين الوالد والطفل. كنت أعامل دنييس كما يعامل الشخص البالغ شخصاً آخر مثله.

تعامل مع الاهتمامات لا مع المواقف:

هل تريد أن ترى نزاعاً بألوان حية ربما لا، ولكن لأغراض التوضيح دعني أحملك على أن تتخيل فتى يمتلك ويحب شاحنة من طراز فورد وآخر يقود ويحب شاحنة شيفروليه. سَلْ كل واحد منهم ليخبرك عن أفضل شاحنة. تخيل أن واحداً من هذين الشابين من شمال خط ماسون ـ ديكسون والآخر من جنوب هذا الخط. هل يمكنك أن ترى الشرارات الأولية وتسمع الكلمات المفعمة بالانفعال وهي تبدأ بالظهور؟ هل تشعر بالتوتر؟ ستكون مناقشة ساخنة وربما لا يمكن تجنب الصراع. من المهم

هنا أن تلاحظ أن الكلمات: فورد، شيفروليه، شمال، جنوب كلها مواقف ـ مواقف متشددة. رجل يؤيد شيفروليه وآخر يقف بجانب فورد. لو كُنتَ مشرف بناء وطلبت من هذين الرجلين أن يشكلا فريق عمل من شخصين لشراء شاحنة واحدة فقط لاستخدامها من قبل الشركة، فسيكون هناك أمل واحد فقط بنتيجة آمنة وإيجابية: سيكون على هذين الشابين أن ينتقلا بطريقة ما من الدفاع عن هذه الشاحنة أو تلك إلى مناقشة اهتماماتها الأساسية وحتى المشتركة لاختيار أي شاحنة يقودانها مهما كان اختيارهما النهائي في الشراء. دعني أعطي مزيداً من التوضيح.

عندما يتمسك الناس بقوة في مواقفهم فسينتهي بهم المطاف إلى مناقشة أشير إليها على الشكل الآتي: P&C&ALH.

ترمز هذه الأحرف إلى جدال محموم تقدم فيه الحجج المؤيدة والحجج المعارضة.

وإليك هذا التشبيه الحي: «عناق الشجرة». يقال: إن بعض الناس قريبون جداً من الأشجار بحيث إنهم لا يرون الغابة. حسناً هناك بعض الناس قريبون جداً من الأشجار بحيث إنهم يطوقونها بأيديهم ويغرزون أسنانهم بلحائها. خصومهم يقفون قريباً منهم والمناشير في أيديهم ينتظرون قطع هذه الأشجار بالذات حالما تتحرر هذه الأشجار من عناق أولئك الناس. هل حضرت اجتماعاً ذات مرة كانت الأشجار تُعَانق والمناشير تهدر تحت طاولة غرفة الاجتماع؟ أتكلم مجازاً هنا. أراهن أنك كنت في مثل تلك الاجتماعات. يقول أحدهم «سأضع المنشار من يدي إذا توقفت عن معانقة شجرتك».

نعود الآن إلى الشابين والشاحنتين. يمكنك أن ترى شجرة ألصقت عليها كلمة فورد وشجرة أخرى ألصقت عليها كلمة شيفروليه. وإذا كان عليهما انتقاء شاحنة واحدة فقط لطاقم البناء ومن الممكن أن يفكرا في شاحنة من نوع دودج، تويوتا أو نيسان، فهما بحاجة أولاً للاتفاق على أن يتراجعا عن شجرتيهما واهتماماتها الأساسية لانتقاء أفضل شاحنة تلبي الحاجات الجماعية. هذه الاهتمامات تشمل: سهولة القيادة ـ وعورة الطريق ـ قوة الشد ـ سعة المحرك ـ مقدار الاعتماد عليها ـ الاقتصاد في الوقود ـ السعر ـ الطراز وهكذا. سيكون هناك احتمال لصراع أقل وقرار أكثر موضوعية إذا اتفقا على أهم المواصفات التي يبحثان عنها في الشاحنة ثم يضعان أولويات هذه المواصفات. ستصبح هذه المواصفات هي العوامل المحددة ليس لشراء الشاحنة الخاصة المفضلة لديهما، ولكن الشاحنة الأفضل للعمل المحدد في البيئة التي يفكر فيها مديرهم.

في معترك الحياة نجد أننا نتخذ مواقف متشددة وقاسية حول قضايا تؤدي بالطبع إلى النزاع مع الآخرين الذين يحملون آراءً مغايرة معارضة. السر هو أن نتجنب هذا الخط من المناقشة؛ «لماذا تحب سيارات شفروليه؟ أو لماذا تحب سيارات فورد؟» عوضاً عن ذلك اسأل: «ما المهم بالنسبة لك فيما يخص أداء شاحنة ما في المواقف التي نفكر فيها بغض النظر عن نوع الشاحنة التي يمكن أن نختارها في النهاية سواء أكانت شيفروليه أو فورد أو غير ذلك؟» وهذا توضيح آخر أقرب إلى الشأن المنزلي. لنفترض أن شريكتك قالت: «دعنا نتناول العشاء خارج المنزل هذه الليلة».

لقد أنهيت للتو سفراً طويلاً ولا تريد الخروج لذلك تجيب: «لا أريد الخروج لتناول العشاء إنني متعب، علاوة على ذلك، تناولنا العشاء خارج

المنزل قبل ليلتين». هذا حوار منزلي تقليدي حول «الخروج لتناول العشاء» وموقف معاكس له «عدم الخروج للعشاء».

بدلاً من مناقشة أسباب الخروج أو عدم الخروج لتناول العشاء، ماذا لو سألت شريكتك ببساطة «حبيبتي، لماذا تشعرين بالحاجة القوية لتناول العشاء خارج المنزل؟» وتخيل إجابتها «لأنني أريد الخروج من البيت فقط وأكون معك لوحدي». الآن عرفت اهتماماتها الأساسية، وهذه الاهتمامات ليس لها علاقة كبيرة بالحوار حول تناول العشاء خارج المنزل وقد يفتح احتمالات خلاقة جديدة لأمسيتك. كنت تعتقد أن المحادثة كانت حول العشاء وفي الواقع لم تكن كذلك. قد تكون الآن في عملية تحويل النزاع إلى إبداع.

القوة الحقيقية: الموافقة من حيث المبدأ:

لمتابعة التوضيح السابق، نفترض أنك فعلياً لا تريد مغادرة المنزل وتفضل تناول الطعام داخل المنزل. باستطاعتك أن تقوم ببعض الاختراقات المهمة بتوسع المحادثة هذه: «حبيبتي، لو اقترحت عليك فكرة تجعلنا معاً وحدنا دون الخروج، هل تنظرين فيها؟» [هذا يسمى الحصول على الموافقة من حيث المبدأ] ومن المرجح أن تكون الإجابة: «حسناً ماذا يدور في ذهنك؟» تجيب أنت: «ما رأيك في إرسال الأطفال إلى منزل باكستر لليلة واحدة وتطلب بعض الطعام التايلندي إلى المنزل ونمضي أمسية هادئة معاً.» تقول هي: «أحب هذه الفكرة». الآن ألست مسروراً أنك وصلت إلى اهتماماتها الأساسية ولم تتابع المناقشة حول موقفيكما المتعارضين بالنسبة للعشاء خارج المنزل؟ أقول جاداً ربما كنت قد جازفت بحقك في المطالبة بالكنز الذي كنت تسعى إليه وما كنت لتجده.

وتعود الآن إلى الشاحنة فورد والشاحنة الشيفروليه: «لو وعدتك بشاحنة أرخص سعراً وأكثر قوة وأوسع مقصورة وأكثر من ذلك هل ستكون راغباً على الأقل في دراسة نوع رام ـ أو تاندرا أو تيتان؟ نحن نحرز تقدماً. اتسعت الفرصة لدراسة اهتمامات كثيرة بدل أن نتقيد بموقفين مفضلين فقط. هل تعتقد أن بعض السياسيين والمواطنين العاديين يمكن أن يتعلموا من هذه المناقشة؟».

تذكر الصورة الكبيرة:

لقد ذكرت المجازفة بحق المطالبة وعدم العثور على الكنز. وقد سمعنا جميعاً العبارة: «يمكنك أن تكسب معركة ولكن تخسر الحرب». عندما تدخل في نزاع شخصي، تحتاج إلى أن تسأل، «هل النزاع يستحق فعلياً؟ هل هذا شيء يتعلق بـ الأنا أو الذات؟ هل هذه القضية مهما كانت ذات أولوية أعلى من علاقتك مع شركائك في التواصل أو التخاطب؟ غالباً ما تكون العلاقات، ويجب أن تكون هي الأولوية الكبرى. وإلا مهما كانت القضية فلن تسوى أبداً وتبقى كذلك. الصراع غالباً ما يوقع الأذى ويصيب العلاقات بجروح وتستخدم بعدها الضمادات بينما كان التفاهم الحقيقي سيوصلنا إلى العلاج».

هل كَسْبُ الجدال حول الخروج للعشاء أهم من أن تكون مع من تحب؟

هل إلزام ابنتي بالدراسة للاختبار أهم من إظهار احترامي لها كفتاة شابة؟

هل بعض البرامج وجداول الأعمال أهم من وحدة مجموعة أو وحدة أمة؟

إنها العلاقات.. إذا كانت العلاقات قوية فهناك تواصل، وحيث يوجد تواصل تبدأ الثقة بالنشوء. وحيث يكون هناك ثقة يسهل تحقيق النتائج.

تابع اتفاقاتك:

عندما ينشأ خلاف، بدل أن نشير إلى بعضنا بأصابع الاتهام، لنسأل كيف يمكن إنجاز الاتفاق مع بعضنا. الحياة سهلة إذا كانت هناك اتفاقات مسبقة. وهي مشوشة دون اتفاقات مسبقة. عندما نتفق مسبقاً مع الآخرين ولا ننجز الأمور، يمكن لكليكما التركيز على السبب الذي أخرج الاتفاق عن الطريق وماذا يلزم لإعادته إلى المسار الصحيح؟

ماذا لو لم يكن لديك اتفاق واضح مع الطرف الآخر؟ أوقف الحديث المباشر (وربما الاتهام الضمني). عوضاً عن ذلك. خذ وقتاً للتفكير في اتفاق يساعد بشكل أفضل على متابعة التقدم في المستقبل. دعني أعود إلى تفاعلي مع دينيس حول الحاجة للدراسة من أجل الاختبار. وسأسمي هذا المشهد 1#. لو لم يكن لديها علم أنني أعرف عن هذا الاختبار وكانت مندهشة من أنني كنت قلقاً حوله، لقالت: «والدي لا أعرف لماذا أنت قلق حول اختباري هذا؟ ألا تثق بي؟ أنا أدرس دائماً لهذه الاختبارات. إنني لا أرسب فيها». أما أنا فيمكن أن أجيب: «صحيح أنك لم ترسبي في أي اختبار، ولكن الوقت أصبح متأخراً أكثر من المعتاد وصديقاتك بحاجة للذهاب إلى بيوتهن. أود منكِ رجاءً أن تصعدي الآن وتدرسي». تقول: «والدي سأفعل ذلك ثق بي». «دينيس أحب أن أثق بك في هذه الحالة. ولكن أعرف أنك إذا لم تصعدي حالاً فستكونين متعبة جداً ولن تستطيعي الدراسة. اصعدي الآن». هل اتضحت لك لعبة شد الحبل بين دينيس وبيني؟

وإليك المشهد البديل 2# في بداية الفصل الدراسي جلست أنا ودينيس وقمنا بمراجعة برنامج صفها. أدركنا أن لديها بعض الحصص الصعبة في العلوم والرياضيات وسيكون هناك اختبارات صعبة، سألتها: «دينيس في مثل ليلة الامتحان الكبير أليس من المعقول أن تبدئي الدراسة باكراً وألا تطيلي البقاء مع الصديقات؟» أجابت وبهدوء تلك اللحظة: «نعم يا والدي. سأقول لصديقاتي أنه لا يمكنني البقاء طويلاً عندما يكون لدي اختبار في اليوم التالي». هذا عظيم يا دينيس هذا اتفاقنا، صحيح؟ حسناً يا والدي أنا موافقة. «شكراً دينيس».

والآن أتت تلك الليلة وتأخر الوقت والاختبار الكبير في الصباح التالي. أنزل الدرج وطبق الحلول بيدي، أحيي صديقاتها وأقول: «بعد تناول الحلوى، هناك اتفاق بيني وبين دينيس بالنسبة لأمسية الاختبار. صحيح دينيس؟» تجيب: «صحيح سأصعد حالما تنتهي الحلوى».

الأهم من ذلك هو كيف سيساعدنا اتفاقنا المسبق لو نَسِيَتْ ولم تصعد للدراسة.

في المشهد الأول المحادثة ستسير على هذا النحو: «دينيس لماذا لم تصعدي فوراً كما طلبت؟» تجيب: «إنهن أفضل صديقاتي ولم يأتين لزيارتي طوال أسبوع ألا تثق بي؟» أجيب: «طبعاً أثق بك ولكن يجب أن تفعلي ما طلبته منك، تأخر الوقت ولم تدرسي» «بالتأكيد يا والدي». في المشهد الثاني سيسير الحديث بهذه الطريقة إذا لم تصعد حالاً. «دينيس ماذا حصل لاتفاقنا بالنسبة لليلة الاختبار؟» تقول: «أنا آسفة جداً يا والدي نسيت» وأجيب: «أفهم أن هذا يحصل عندما تستمتعين بوقتك مع

صديقاتك ولكن يجب أن نلتزم باتفاقنا، هل نستطيع أن نفعل ذلك؟» «نعم سنفعل شيئاً أفضل في المرة القادمة. دعني أذهب للدراسة الآن. شكراً».

الشيء المهم أن محادثتنا تدور حول الاتفاق وليس حول دينيس ـ الأب ـ إطاعة الأوامر أو فيما إذا كنا نثق ببعضنا إذا كان الصديقات عندنا، الحديث يدور حول متابعة الاتفاق الذي جرى بيننا. لقد وجدت أن أحد المبادئ المهمة والقوية في توجيه المجموعات من كل الأنواع هو الآتي:

الفِرق أو المجموعات العظيمة تتعلم الحديث عما هم بحاجة للحديث عنه قبل أن يتحدثوا عن الشيء نفسه أعد قراءة ذلك ببطء. ستظهر الحكمة داخل هذا القول.

وماذا يحصل عندما تتحدث المجموعات الكبيرة عما يحتاجون الحديث عنه قبل أن يتحدثوا عنه؟ إنهم يتفقون من حيث المبدأ، بالنسبة إلى هويتهم وما المهم حقاً بالنسبة للمجموعة، وكيف سيعالجون المواقف التي تنطوي على تحدٍ عندما تظهر هذه المواقف. المجموعات العادية تتعثر دون هذا الفهم. إنهم ينتظرون حدوث الشيء لمناقشته (أو الجدال) حوله:

من فعل ومن لم يفعل هذا.. ولماذا في الوقت الذي تزداد الانفعالات.

الحياة سهلة مع الاتفاقات. وهي غالباً مربكة دون اتفاقات.

كن مستجيباً:

تحدثنا عن الاتفاقات. لنختم هذا الفصل بالحديث عن: ماذا يعني أن تكون مستجيباً. المكان الجيد الذي نبدأ منه هو أن نتذكر الفصل الذي يدور

حول التفاؤل ضد التشاؤم. المتفائل يرى إمكانيات لا محدودة، والمتشائم يرى العقبات. الشخص المستجيب يرغب في العمل على الإمكانيات ولا يستخدم العقبات ذريعة. المستجيب يحب الإجابة بكلمة نعم. على كل حال هو أو هي لن يقولا نعم إذا كانت مثل هذه الإجابة تمثل التزاماً يفوق الحد. وعلى العكس من ذلك نادراً ما يردّ الشخص المستجيب بكلمة «لا» فوراً.

الجواب السلبي «لا» يمثل غالباً افتقاراً إلى الإبداع. ماذا لو قُدِّم التماس إلى الشخص المستجيب والذي تنطوي الإجابة عنه بكلمة «نعم» على التزام زائد عن الحد والإجابة كذلك بالنفي غير مقبولة! الرجل المستجيب يعمل (Acts) أو يتصرف.

ونرمز إلى:

اعترف بالاحتياجات = A = Acknowledge needs

ناقش الظروف = C = discuss Circumstances

قل لهم ماذا نستطيع أن نفعل = T = Tell them what you can do

لنفترض أن أحد الزبائن أتى إليك وقال: «أعرف أنكم وعدتم بتسليم منتجاتي في غضون أسبوعين. أحتاج إليها في وقت أبكر من ذلك، في غضون أسبوع من الآن».

تقول لنفسك: «هذا غير معقول. لا يمكننا تخفيض مدة التسليم إلى النصف بهذه البساطة» إذاً ماذا تفعل؟ أنت لا تقول: نعم ولا تقول: لا. تتصرف. والإجابة ستكون على هذا النحو: «أعرف أن الحصول على الشحنة مبكراً سيكون مفيداً وسأدرس الإمكانيات، وفي الوقت نفسه فإن

العوامل التي تؤثر على التسليم هي: إن بعض ما طلبته يُعَد وفقاً لمواصفاتك الخاصة وهناك إجراءات تصنيع وفحص علينا اتباعها لنضمن الجودة التي تتوقعها.

ما أستطيع فعله هو أن أراجع يومياً تقدم العمل الخاص بك لأعلمك عن أبكر تاريخ للتسليم يمكن تحديده بحيث لو استطعنا إدخال تعديل على الجدول الأصلي فإننا حتماً سنقوم بذلك. هل ذلك يفي بالغرض؟» هنا لم تقل: «نعم» ولم تقل: «لا». أقررت بحاجة الزبون وفتحت النقاش حول الظروف المؤثرة على التسليم، وأعلمت الزبون بما تستطيع فعله.

أن تكون مستجيباً يعني أن تكون «شخصاً يمكنه العمل وهذا بأبسط الصيغ». وإلا ربما قد تفتح نقاشاً أقل واقعية حول هذا أو ذاك التاريخ على أمل أن تجد تاريخاً معقولاً. ومن الممكن أن تقوم بالتزام يسفر عن اعتذار بعد أيام قليلة عندما تدرك أنت وفريق عملك بأنكم لا تستطيعون المحافظة على هذا الالتزام المجحف بتسليم البضاعة في وقت مبكر. أن تكون مستجيباً ينجح في المنزل. عمر ابنك عشر سنوات. ينزل من غرفة نومه في الطابق العلوي ويأتي مسرعاً ليقول: «أريد أن أضع كعك الشوكولا». لقد نظفت المطبخ تواً وتكرهين البدء بفوضى أخرى في مطبخك. يمكنك القول: «لا مستحيل». أو يمكنك القول: «أكيد، انطلق، اعمل بعض كعك الشوكولا، ولكن رجاءً اترك المطبخ نظيفاً، حسناً؟» هذه إجابة جيدة. وعلى أي حال إذا لم ترغبي حقاً بفوضى جديدة في المطبخ وتريدين أن تكوني مستجيبة دون أن تقولي نعم. فكري في هذا الكلام: «يا بني أظن أنك تشتهي الشوكولا. هذا جيد مع ذلك لقد نظفت الفرن وطاولة المطبخ وأريد أن يبقى كل شيء نظيفاً. هل كأس من الحليب وبعض قطع الشوكولا

تفي بالغرض؟» أراهن أنه في خمسين بالمئة من الحالات قطع الشوكولا تفي بالغرض وسيكون الارتباك أقل دون اضطرارك لقول «لا». أما الخمسون بالمئة الأخرى، فإن مناقشتك للظروف قد تدفع ابنك ذا العشر سنوات إلى هذا الرد: «ماما أحب أن أصنع هذه الحلوى، هل تفهمين قصدي؟» الآن أنت ترين الصورة الكبرى وتوافقين على أن تكوني أكثر مرونة. تقولين: «حتماً لماذا لا تقوم بذلك. هيا اصنع بعض حلوى الشوكولا».

طوبى لأولئك المرنين لأن المرونة لن تشوه أشكالهم. علاوة على ذلك، الشخص المرن سيرى إمكانيات لا محدودة كي يتجنب النزاع في المقام الأول عندما يكون هناك مجازفة بشيء أكبر. هناك فيلم قديم رائع اسمه «هارفي». يلعب فيه جيمي ستيوارت دون البطولة. الشخصية التي يلعبها ستيوارت هي شخصية المتفائل مكتمل النضوج. يسأله شخص لماذا يأخذ دائماً نظرة إيجابية للأشياء. وكانت هذه إجابة ستيورات: «علمتني والدتي عندما كنت صغيراً أنني كي أنجح في الحياة لا بد أن أكون ذكياً ودمثاً لطيفاً. في الأربعين سنة الأولى من حياتي كنت أحاول أن أكون ذكياً ثم تحولت إلى الدمث الظريف. ويبدو أن الأمور سارت بشكل أفضل». الحقيقة، كونك دمثاً وظريفاً هي طريقة ذكية للتوجه في الحياة إذا كنت تأمل في الاستمتاع بها وتحصل منها على المزيد. الظرفاء والمستجيبون سريعاً ما يدركون الطاقة داخل النزاع ويحولون التضاد إلى إبداع.

مبدأ نعم مقابل نعم:

«نعم» كلمة فيها قوة. كلمة تفتح باب التقدم. يعلمنا مؤلفا الكتاب الكلاسيكي الخالد «الوصول إلى نعم»، وهما روجر فيشر وويليام أوري،

كيف نحصل على تلك الإجابة «نعم» عندما نحتاج إليه في سياق التفاوض والتأثير على الآخرين.

في بداية الكتاب وعدت بأن أناقش فكرة الوصول إلى نعم مقابل نعم. وقد أشرنا إلى كثير من المناسبات لأجل هذه الكلمة «نعم» بما فيها إجابة المتفائل عن كل شيء. وفي ختام هذا الفصل دعوني أوضح ماذا يعني مبدأ نعم مقابل نعم بالنسبة لي.

إنه يعني أنني سأكون أكثر ميلاً شعورياً ولاشعورياً لأن أقول «نعم» لكل ما تحتاجه مني في الوقت الذي أدرك فيه أنك ستقول لي نعم بشكل اعتيادي. وقد أصبحت أكثر إدراكاً لقوة هذا المبدأ عندما بدأت بتربية أولادنا المراهقين وكانوا رائعين مع كثير من التحدي. أنا متأكد من أن الدفعة الأولى من أطفالنا دون العشرين شعروا أن الآباء وجدوا ليقولوا «لا» لأطفالهم. إليك الأمثلة: «هل يمكن أن أبقى خارج البيت حتى الواحدة هذه الليلة؟» «كلا». «هل يمكن أن آخذ سيارتك؟» «كلا». «هل لي بعشرين دولاراً للذهاب إلى السوق الكبير [مول]؟» «كلا». «هل أستطيع أن أنام عند سوزان هذه الليلة؟» «كلا». «هل أستطيع شراء دراجة؟» «كلا» تأملت بالأثر المحتمل لهذه اللاءات على أطفالي وقررت أنني بحاجة إلى أن أبذل جهداً أكبر للحصول على ما أريد منهم بأن أساعدهم على النجاح. لذلك بدأت تجربة جديدة. في المرة التالية عندما أتى ابني المراهق طالباً سيارتي ليذهب بها مساءً قلت: «نعم/ نعم». ابتهج وارتبك ثم سألني: «بابا ماذا تقصد نعم نعم؟» شرحت له بأنني سأقول: نعم إذا قال: نعم. «نعم حول ماذا؟» تابع أسئلته. أجبته «لنرى إذا كنت تستطيع استنتاج ذلك». فكر.. وفكر ثم انطلقت منه الإجابة التالية: «نعم والدي سأكون في البيت

بحلول الواحدة، ولن أتوقف قرب منزل آل بيران» لقد كانت لي قوة وتأثير جديدتان على ابني. كنت دائماً أحاول إحضاره إلى البيت قبل الواحدة وكان يفهم من ذلك على أنه أمر أبوي تعسفي أنا متأكد من ذلك. الآن تغيير تصرفه كان مفتاح مساومة للحصول على شيء كان يريده حتى أكثر من البقاء خارج البيت لوقت متأخر. كلانا كانت مصالحنا في خطر والآن نتواصل حول هذه المصالح أكثر مما نتواصل حول القواعد الأسرية. أراد سيارتي وأردته أن يكون أكثر تحملاً لمسؤولية العودة إلى المنزل في الوقت المحدد، وكنت آمل ألا يتسلل إلى منزل صديقه العنيف ليتسابقا بسرعة عالية. بدأت أنا وشارون نعلم أولادنا الصاعدين مبدأ نعم مقابل نعم في سن مبكر وبالتحديد في سنة الثانية عشرة والنصف. تعلموا أنهم كلما قالوا نعم لما كان يحتاجه الوالدان كلما أجبنا بنعم على ما يريدون. وقد نجح ذلك.

سألني أحدهم: ماذا سيحصل لو أجابوا بكلمة لا على طلب القدوم في الوقت المحدد إلى البيت. قلت: عندها سندخل معاً في منطقة لا/ لا. وغالباً ما كنت أُسأَل لماذا لا أقول نعم/ لكن؟ السبب هو أن «نعم/ ولكن» تتعلق أكثر بوضع شروط أبوية على سلوك الطفل. نعم مقابل نعم هي صفقة بين بالغين يحاول فيها كلا الطرفين مخاطبة المخاوف المشتركة والمصالح المتبادلة نعم/ نعم مبدأ يمكن أن ينجح في كل مكان. يقول الرئيس في العمل: «هل تستطيع أن تتأخر الليلة؟» يجيب المستخدم أو الموظف «بالتأكيد ماذا تريد أن أعمل. لو تأخرت اليوم هل يمكن أن آخذ إجازة في نصف الأمسية غداً كي أذهب مع ابنتي إلى مباراة كرة القدم؟». رئيس جمهورية إحدى الدول يطلب: «هل لكم أن تتوقفوا عن صيد السمك في مياهنا الإقليمية؟».

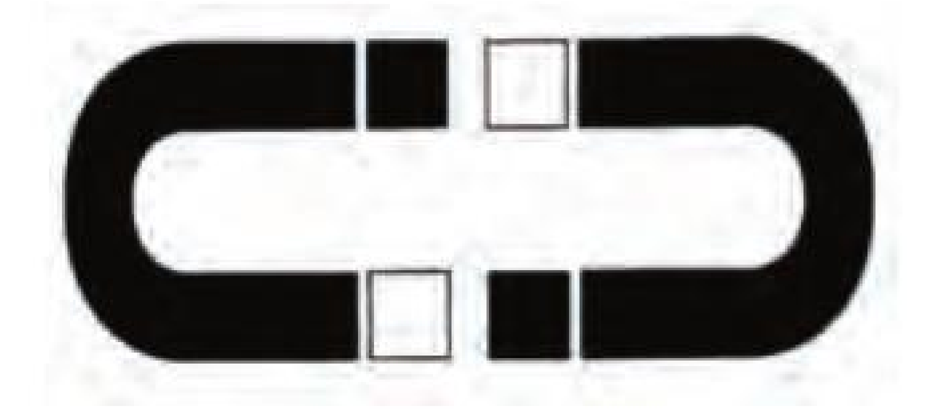
رئيس الدولة الأخرى يقول «نعم. هل لكم أن تخففوا من قيودكم التجارية لنستطيع الحصول على سعر أفضل للسمك الذي نصطاده بكميات أقل في الوقت الذي نبتعد فيه عن الساحل»؟.

إن مبادئ الصراع الإيجابي يقصد منها مساعدتنا جميعاً على أن نقلل من قولنا: «لا» وكذلك أن نقلل من نعم/ لكن. يوجد مساحة مشتركة لحلول مفيدة أكثر مما ترى في بداية أي نزاع ندخل فيه. إن مجرد اختبار لإبداعنا كي نجد طريقة لتحقيق المزيد من التعايش والمزيد من الازدهار والنجاح أسرياً وجيراناً وحلفاء بكل معنى الكلمة.



الفصل التاسع

قوة الشخصيات المتعارضة



الأضداد:

سمعنا بتجارب الأضداد. وقد لاحظتَ على غلاف الكتاب مغناطيسين بشكل حدوة حصان. نحن نعرف أن مثل هذا الزوج من المغناطيسات يمكن أن يتنافرا أو يتجاذبا. الأشخاص الذين لديهم نزعات أو شخصيات متعاكسة يعدون أنفسهم متنافرين وأميل كثيراً إلى التنافس. من جهة أخرى يمكن أن تثبت مزاياهم وقابلياتهم بأنهم يكملون بعضهم. ومن المهم أن نميز بين: بها Complimentary □i□ وبها Complementary □e□. الأولى تعني فيها إطراء أو مجاملة والثانية تعني متمِّماً أو مكملاً.

الشخصيات: أن تتصادم أو لا تتصادم:

عندما تجتمع شخصيات متضادة معاً هناك احتمال لصراع نشير إليه بـ «تصادم الشخصيات». أصحاب الشخصيات المختلفة قد لا يتفقون في الرأي. قد تكون آراؤهم تضاداً [تنافراً] قطبياً وتمثل أرضية مشتركة قليلة جداً أو غير موجودة للتفاهم والتعاون. إذا كانت هناك فرصة كبيرة للنزاع عند التقاء الأضداد، «فما هو تجاذب الأضداد؟» إنه التعالي على

النزاع، كما يقولون. وبرغم أن الصراع قد يقع مبدئياً فإن ذوي وجهات النظر المتعارضة قد يدخلون حتماً في اتصال حقيقي وعندها غالباً ما يكتشفون الطبيعة التكاملية لنزعاتهما الشخصية المتباينة ويدركون أن طبيعتيهما المتعارضتين يمكن أن تؤسس لمنظور أكثر شمولاً حول القضايا والفرص التي بين أيديهم. دمج أفكارنا ربما يكون منتجاً وفاعلاً. عبر السنوات استخدمت نموذجاً فكرياً محدداً لفهم نزعاتنا الشخصية المختلفة. وسندقق بهذا النموذج قريباً. عند مناقشة الاختلافات في ميولنا الشخصية مع الأفراد والمجموعات، كان هناك سؤال يكثر طرحه ويتعلق بالأزواج، وتحديداً، أي العلاقات أفضل شخصان لهما ميول متشابهة، أو شخصان لهما شخصيتان متنافرتان؟ وإجابتي هي الآتي: أولئك الذين لهم شخصيتان متشابهتان يكثر مرحهم ويقل إنجازهم، وذوو الشخصيات المتنافرة أو المتكاملة يقل مرحهم ويكثر إنجازهم. لهذا لدى كل زوج الفرصة ليختار شعورياً أو لاشعورياً المرح الأكثر أو الإنجاز الأكثر. إذا كان على علاقاتنا أن تنجح، فلا بد أن نتعلم أن نحب العلاقات التي نخلقها نحن وذلك بالاعتراف بالمزايا الواضحة التي تمثلها. للتوضيح أقول: الزوجان اللذان لهما شخصيتان متشابهتان قد يكون لهما اهتمامات متشابهة ويمكن أن يتفقا بسرعة على النشاطات الترفيهية لعطلة نهاية الأسبوع. ستكون لديهما متعة كبيرة. وعندما يدركان أن الفسحة الخلفية لمنزلهما مهملة وبيان ضريبة الدخل لم يسوَّ بعد، يهزان أكتافهما ببساطة، يبتسمان ويقولان: «ألسنا مسرورين؟».

الزوجان ذوا الشخصيتين المختلفتين قد يجهدان نفسيهما حول ما يمكن أن يعملا معاً في عطلة نهاية الأسبوع. لكن واحداً منهما قد بدأ

زراعة الحديقة الربيعية وقام الآخر بترتيب سجلات وجداول ضريبة الدخل بشكل أنيق في الخزانة. هذا الزوج قد يُسَرّ ويبتهج بالكفاءة والإنتاجية الكلية لمهارتهما المشتركة ويقرران أن متابعة هوايتهما واهتماماتهما الخاصة الفردية في عطلة نهاية الأسبوع لا بأس بها. لو حدث وكان هؤلاء الأزواج جيراناً فيمكن لأحد منهما أن يشارك الجيران الآخرين في بعض أسرار البستنة ويخبرهم الآخر عن جهاز البرمجيات السريع الذي يستخدمانه في ضرائب الدخل الخاصة بهما. أما الزوجان الآخران فمن الممكن أن يدعوا أصدقاءهما ذوي الكفاءة العالية للعب الغولف أو التزلج في عطلة نهاية الأسبوع. هذا سيكون بمثابة صيغة ودية لتحويل التنافر إلى تجديد وإبداع.

ما وراء الشخصيات:

من المهم أن نضع كلمة وفكرة «الشخصيات» في منظورها الصحيح. غالباً ما نفكر بأنفسنا والآخرين على أننا نملك شخصيات متميزة أو أن هناك أنماطاً من «الشخصيات» وهنا تبرز مشكلتان: الأولى أن الشخص قد يشعر أنه أُلصق به نموذج لشخصية محددة والثانية أننا نشعر جميعاً بميل لقولبة الآخرين في «أنماط للشخصية». الحقيقة هي أنك لست ملتصقاً بنمط أو نموذج من الشخصيات، لأنك لا تملك نمطاً واحداً. إنك شخص رائع مركب بكل ما تملك من فلسفتك الخاصة في الحياة وخيارات سلوكية فريدة. إنك في الواقع «فريد من نوعك». كما هي الحال بالنسبة لكل واحد منا. وهكذا فمن الإجحاف تماماً أن ننسب أي فرد إلى نموذج أو نمط من الشخصيات. إذا قمنا بذلك فنكون قد وُضِعْنا في صندوق ولا يسمح ذلك بالتغيير والتجدد لقدراتنا التي تتغير مع نضجنا المستمر.

لذلك عندما نستعمل المصطلح المألوف «الشخصيات» فلنكن متأكدين من ألا تحول البصيرة التي نكتسبها من خياراتنا إلى ملصقات رقمية تقيد من إدراكنا للقدرات الخلاقة التي يمتلكها كل واحد منا. إننا ننظر لنفهم النوازع الخاصة بكل شخص ولنقدر بشكل أكثر وضوحاً قوة التقاء وتضافر قابلياتنا وطاقاتنا المتنوعة بطريقة تكاملية.

اكتسب كل واحد منا ما نسميه نزعات الشخصية خلال سنوات من استخدام سلوكيات مختلفة سمحت لنا بالمضي في هذه الحياة بدرجات متفاوتة من النجاح. نحن نرتاح بسلوكيات معينة تبدو لنا الأكثر ملائمة. لاحظ أنني أستعمل كلمة «تبدو». بعض هذه السلوكيات هي سلوكيات مواجهة ولا تحل المشكلة ولكنها تمكننا من التقدم. سلوكيات أخرى قد تكون قوية بحق لحل المشكلات قد يراها بعضنا على أنها «الشخصية». وهكذا نتكلم عن المنفتحين على النقيض من الانطوائيين. وتتحدث عن هؤلاء الجالسين على الأرائك على النقيض من أولئك أصحاب الشخصيات التي تسمى نموذج A. ثم يوجد تلك المجموعات من سمات الشخصية: تأمل ذلك الشخص المنفتح المسترخي. إنه ذلك الشخص الدمث اللطيف، الكثير الكلام يجلس متكاسلاً على الأريكة ويشاهد الكثير من مباريات الكرة ويمكن أن تدب فيه الحيوية ومع هذا يظل يعيش نوعاً من حياة الاسترخاء. وماذا عن النموذج A الانطوائي؟ إنها تلك التي تهرع ورأسها منخفض قليلاً، لا تتحدث كثيراً مع من حولها، تراجع لوائح متعددة لتتأكد أن كل شيء قد أنجز. هل من الممكن لهاتين الشخصيتين أن تصنعا زوجين؟ هل تستمر العلاقة؟ هل يتعلمان وينضجان حالما يكتشفان قوة الأضداد؟ ألسنا جميعاً مخلوقات رائعة؟

خيارات سلوكية: مخطط فكري:

ها هو المخطط الفكري لمساعدتنا. الرجاء دراسته باختصار ثم سأعالج أصوله وكيف نستطيع استخدامه لإطلاق قوة سلوكياتنا المتكاملة.

التلقائي	المتأني	
الحالم	البحار - المستكشف	عقلي
الميسِّر	المنظم	غريزي

تطور هذا النموذج خلال سنوات كثيرة ومنذ أن حظيت بالفرصة لأول مرة لمقابلة المرحوم السيد نيد هيرمان الرائع. عُرِف نيد بنظرياته العميقة والموثقة في السيطرة الدماغية. معظم قراء هذا الكتاب مطلعون على فكرة الدماغ الأيسر والدماغ الأيمن. ونعرف أن المراكز الرئيسة في أدمغتنا لها وظائف متميزة وتكاملية. علاوة على نصف الكرة الأيسر ونصف الكرة الأيمن، هناك المركز العلوي للدماغ ومركز آخر يقع أسفل الدماغ الكلي ويعرف تحديداً بنظام ليمبيك [Limbic]. وعندما نأخذ هذه المراكز معاً، يسار، يمين، أعلى، أدنى فأغلب الظن أن هناك أربع رباعيات لعمل وظائف الدماغ. عندما نضع في ذهننا هذه الفكرة فإن معنى الجدول السابق يبدأ بالظهور أكثر فأكثر في الوقت الذي نتعرف فيه على قدراتنا وميولنا للاستفادة من مركز معين في الدماغ في موقف محدد. بالنسبة لمواقف الحياة الأكثر تعقيداً فإننا ندرك أن أداءنا سيكون أفضل عندما لا نستخدم فقط نصف أو ربع العقل في معالجة مثل تلك المواقف. وبعبارة أخرى، الاعتماد المفرط على مركز واحد للدماغ يُظهر نفسه كقالب سلوكي

مُقَيِّد. ومن جهة أخرى فإن منهج العقل الكامل سيظهر الطبيعة التكاملية للمراكز المتعددة للدماغ الإنساني التي تعمل معاً. وإذا كان دماغي لا يستغل القدرة الكامنة للأجزاء الأربعة، فإن دماغك قد يؤالف هذه المراكز الأخرى للدماغ التي ستساعدك على مساعدتي لكي أعوض عن الصورة الناقصة للموقف الماثل أمامنا. ويسمى هذا بالعمل الجماعي. وكان أن حظيت بفرصة لقضاء عدد من الأيام على شاطئ بحيرة برستيل قرب آشفيل شمال كارولينا، وليكون أستاذي نيد هيرمان. وقد ساعدني على فهم وتطبيق ما كان تعلمه عن آلية وظائف الدماغ. وقد منحني الإذن بأن أشارك الآخرين بما تعلمت، وقد وحدت بين تعاليمه وأبحاثي الخاصة لتوسيع هذا النموذج وللقيام بتعديلات خاصة عليه. أشجعك على زيارة المكتبة المجاورة أو زيارة مكتبة بيع الكتب المفضلة لديك على خط الإنترنت لتبحث في الكتب التي ألفها. العقل الإبداعي عقل خالد؛ لأنه تراثي.

ساعدت أعمال نيد الكثيرين على تحرير قوة الأضداد وذلك بضم أنماط تفكيرهم وخياراتهم السلوكية مع الآخرين لخلق صورة أكثر اكتمالاً عن العالم والفرص المتاحة هناك.

مثل تلك البصيرة التي تعتمد تفعيل كامل الدماغ تعد مهمة لفرق العمل، والأسر، وللمجتمعات بأكملها وفي اللعبة التي نسميها السياسة.

الرجاء العودة إلى النموذج الفكري في الصفحة 141. انظر إلى أبعاد الجدول.

ولتبسيط الكثير من استقرائنا لخياراتنا السلوكية. أفترض أنك أنت وأنا وآخرون نعرفهم نُظْهِر ميولاً واضحة على طول خطين مستمرين

آ ـ من المتأني إلى التلقائي و ب ـ من العقلي إلى الغريزي. المتأني: تعني أنك تأخذ وقتاً لتحليل الأشياء وتعد خططك بعناية.

التلقائي: تعني أنك تحب الاستعجال والقفز. والانطلاق العقلاني: تعني أن تثق بفكرك وعمليات ومراحل التفكير الخلاق. الغريزي: تعني أنك تعتمد على تقاليد لها قيمتها وأنك تثق بمشاعرك الداخلية.

عندما تستخدم النموذج الرباعي فسترى حالاً كيف أن جمع هذه الأبعاد الأربعة من الخيارات السلوكية يؤدي إلى أربعة أدوار متميزة يمكن أن تلعبها في التعامل مع فرص الحياة وتحدياتها. قد تجد نفسك في دور البحار المستكشف، أو المنظم أو المساعد الإيجابي أو قد تكون الحالم.

أحد أغراض نيد هرمان المهمة هو تشجيعنا على أن نقدر الأقسام الأربعة في تعاملنا مع العالم ـ أن نقدر النهج الجماعي المعتمد على كامل طاقات العقل في مقاربة الأشياء في الحياة والعمل.

قد تسأل نفسك وأنت تعد خطتك التجارية الآتية: أي من الأدوار الأربعة ستكون راغباً في إهماله عند صياغتك لأفضل خطة وللسير قدماً كفريق؟ آمل ألا يظهر أي من هذه الأدوار على أنه ليس مهماً لك. والآن هذا هو الشرك الخفي: أنت مرتبط ذهنياً وتكون مرتاحاً عند إنجازك دوراً أو اثنين من هذه الأدوار أكثر من الأدوار الأخرى. التحذير هو أن تحتفظ بحكمك على هذه الأدوار التي لا تفضلها.

البحار المستكشف في فريقك متأكد أن لديك خريطة واتجاهات واضحة. والمنظم سيتأكد أن لديك برنامجاً وميزانية ومؤناً كافية لأجل الرحلة. البارع سيشغل تفكير فريقك ببناء الثقة وتسخير قوة الأفكار

الجماعية. الحالم سيرى ما هو الممكن الذي يمكن تحقيقه وترفع بصرك من الأرض التي تسير عليها لترى ما في الأفق.

لتنظر الآن في بعض القضايا والفرص التي ستختبرها عندما تقوم بتنفيذ ما فهمت من هذا المخطط.

أين الربان:

يسألني بعضهم هذا السؤال: إذا كان يوجد ملاح مستكشف، فأين الربان؟

دور الربان هو دور قائد الفريق وقد يكون دوراً عقلياً يعتمد على الموقف الذي يواجهه فريقك في أي مرحلة زمنية محددة. قد يكون هناك أوقات تختار فيها الملاح المستكشف لقيادة الدفة في الفريق لأن التركيز عندها على مرحلة البحث والتحليل من عملكم معاً. وإذا تطلب الأمر اجتماعات لحل مشكلة من المشكلات، فلربما يتولى قيادة الدفة المُيسِّر [المساعد الإيجابي] في تلك المرحلة من عملكم معاً. وإجمالاً سيقوم قائد الفريق مقام الربان لضمان جمع كل القدرات المتنوعة للفريق [الأقسام الأربعة وما بعدها] وللتأكد من الخطة الشاملة وليصل إلى نتيجة بتآزر الجميع.

الابتعاد عن ظاهر التشنج غير العادي:

ستتذكر مناقشتنا السابقة حول ظاهرة الأحمق المتشنج. هذا يحدث في الفِرَق. في العائلات، وفي المجتمعات عندما نفشل في رؤية أو تذكر قيمة القدرات المتميزة التي يسهم بها الآخرون في عمل الفريق أو في عملية حل مشكلة ما، نصبح مقيدين في ركننا الخاص في هذا العالم وقد لا نرغب

بتجاوز الخط والعبور إلى الطرف الآخر كما ناقشنا الموضوع في فصل سابق. ما يجعلنا نتقيد ونلتصق بركن واحد هو أننا قد نصبح متعصبين لقيمة موقفنا الخاص في هذا العالم ونعتقد أن مقاربتنا أو نهجنا هو الأرقى والأفضل وبهذا نقصي وجهات النظر المعارضة التي تكون مكملة لمنظورنا التي يحملها أعضاء آخرون في الفريق.

عندما نكون متعصبين نكتسب السمعة في أننا متكبرون، وهي حلقة مفرغة ينتج عنها في النهاية ما أسميه ظاهرة التشنج غير السوي، وخاصة عندما نصنف أنت وأنا بنمط أو آخر من أنماط الشخصية. وعلى العكس من ذلك عندما نكون مرنين وذوي مهارات متعددة فإنه ينظر إلينا على أننا متعددو الجوانب والأوجه وقادرون على تغيير الدور لأننا نعرف قيمة وجهات النظر المختلفة التي يحملها الآخرون.

إن ظاهرة التشنج غير السوي هي الآتية: شخص يقبع في زاويته يرى الشخص القابع في الزاوية المقابلة غريباً وغير عادي، والنظرة المتبادلة هي أن الشخص الآخر أيضاً متشنج متكبِّر. هذه الظاهرة تسود بشكل خاص بين الأضداد. الرجاء الرجوع إلى الجدول مرة ثانية للنظر في الأزواج الموجودة في الجدول. يرى الملاحُ المستكشف الميسِّر المتعاون محارباً تنضح كفه عرقاً متعلقاً كثيراً بمشكلات الناس. ويرى الميسِّر المتعاون الملاحَ المستكشف كمقسم أو مجزِّئ وذا أوهام بعيدة عن الواقع. وقد ينظر الخيالي إلى المنظم على أنه خبير موثوق كثير التمسك بالإجراءات والتقاليد القديمة. التقاليد تمنحنا فرصة ممتازة لتبيان أهمية عبور الخط واكتشاف قوة الأضداد. الحقيقة المتعلقة بالتقاليد هي أن الأفراد والفرق تحتاج إلى رعاية التقاليد وتحديها في نفس الوقت. هناك تقاليد تدعم وتثبت فريقاً أو

أسرة أو مجتمعاً، وتقاليد أخرى قد تصبح مقيدة لبعد نظر فريقك وتمنعك من التفكير بآفاق جديدة. الخياليون في فريقك سيرون الأثر المقيد لهذه التقاليد، ويرى المنظمون أهمية التقاليد في مساعدة الفريق على ترسيخ جذوره. وسيصل المنظمون والخياليون إلى نظرة تكاملية متوازنة لتقاليد فريقك فقط عندما يعملون معاً. من حيث المبدأ من المحتمل أن يكون هناك نزاع بين هاتين المجموعتين من الأفراد، وعندما يتغلبون عليه سيكتشفون كيف يحولون التعارض إلى إبداع. سيختارون البناء على هذه التقاليد التي تثمل تاريخك وقيمك الجوهرية لتخلق تقاليد جديدة ستكون مشجعة على الإبداع وفي نفس الوقت قابلة للتكيف في عالم جديد شجاع.

وبالمقابل الملاح والمعاون الميسر يحتاجان لبعضهما، الملاح سيوجد خريطة طريق ممتازة ليسير فريقك عليها وفي نفس الوقت يحتاج إلى شخص يساعد أعضاء الفريق على كسب الثقة بخريطة الطريق ويتحمسون للرحلة أمامهم. ويحتاج المعاون إلى خريطة طريق كبرنامج حقيقي ثابت ليعلمه للآخرين لكي يحظى بالتزامهم بخط سير محدد للعمل. الملاح هو صانع الخريطة الموثوق. والمعاون هو الموجِّه الماهر. والخريطة هي مجرد ورقة إذا لم يختر أحد اتِّباعها. ومن الصعب معرفة المكان الذي تقود إليه الآخرين إذا لم يكن لديك خريطة. هذا يُظهر ثانية قوة الأضداد جلية.

الانتقال إلى المستوى التالي:

إليك النسخة الموسعة للنموذج الفكري الرباعي. الرجاء دراسته. سيساعدك ويساعد فريقك وأسرتك أو المجتمع الصغير للانتقال بالعلم والبصيرة إلى المستوى التالي للتطبيق العملي:

يتعلم من	يشتري	يحتاج	يسأل	يقيم	
التوثيق	ثمن/ قيمة	الوقت	ماذا؟	الدقة	الملاح/المستكشف
لوائح التدقيق	المصداقية	الوضوح	كيف؟	الوضوح	المنظم
مناقشة	المتعة	المشاركة	من؟	العلاقات	المساعد
التجريب	الأداء	الفضاء الواسع	لماذا؟	الحرية	صاحب الرؤى/ الحالم

عندما تفحص الأعمدة الخمسة، ترى كيف أن الخيارات السلوكية لأساسية للملاح والمنظم والمساعد وصاحب الرؤى تعمل حتى النهاية في مواقف مختلفة.

عملية شراء سيارة هي واحدة من أمثلتي المفضلة لتوضيح الأدوار المفيدة التي يلعبها الناس وكذلك قوة الشخصيات المتعارضة. دعنا ننظر بالتحديد إلى عملية شراء سيارة أو دراجة نارية من أي نوع. تخيل أن رئيس منظمتك قد وضعك في موقف تحدٍ وهو أن تكون قائداً لمجموعة تضم أربعة من مساعديك الذين يمتلكون القدرات المتميزة التي تتمثل بالأقسام الأربعة [الربعيات] التي كنا نناقشها. مهمتك المحددة هي زيارة سوق السيارات المحلي الكبير لانتقاء سيارة لهيئة الموظفين في الدائرة وهذه السيارة سيستخدمها الفريق في نقل الزبائن وتجوالهم وفي القيام بالمهمات. سل نفسك هذه الأسئلة:

- أين سيذهب صديقك الملاح للحصول على الحقائق لكل عربة تحتاجها لضمان دقة الخريطة التي سيرسمها؟ سيذهب إلى نافذة السلع ويبدأ بإجراء المقارنات. سيكون مهتماً بشكل خاص بثمن السيارة وكلفة استمرارها بالعمل والقيمة الاقتصادية التي تمثلها.

- أين ستذهب مُنَظِمة الفريق لضمان أن تكون السيارة على قدر كافٍ من الجودة لتتحمل ظروف القيادة القاسية، الاستعمال اليومي الذي ستخضع له؟ ستذهب إلى دائرة الخدمة لتدقق في سجلات الإصلاح ولتقرأ الكفالة. ستكون مهتمة بموثوقية السيارة.

- أين سيذهب المساعد؟ سيتكلم مع زبائن آخرين لأخذ رأيهم. وسيصغي إلى حديث الترويج والبيع ويدرس مصداقيته. ثم سيجلس في السيارة ليحصل على انطباعه وهو يجلس داخل السيارة. سيكون متأكداً أن أعضاء دائرتك سيجلسون بشكل مريح ويستمتعون بقيادة السيارة.

- أين ستذهب صاحبة الرؤى في فريقك؟ ستذهب في تجربة قيادة للسيارة لتكتشف مدى جودة الأداء فيما يتعلق بالتسارع والمكابح والدوران وما إلى ذلك. ولا بد للسيارة أن تتوافر فيها أحدث التقنيات لتجتاز هذا الاختيار. يجب أن تتلاءم السيارة مع رؤيتها لما يتوقع منها أن تقوم به على الطريق في المستقبل.

- هل ستتمكن مجموعة خبرائك مع كل وجهات نظرهم المختلفة من الإتيان بقرار أفضل من أي فرد يعمل وحيداً؟ إنها فكرة خاطئة أن يقوم واحد منهم بشراء السيارة دون معلومات من الآخرين. هل

سيكون هناك اختلاف في البداية وهم يحاولون الوصول إلى إجماع في الرأي؟ وهل سيؤدي هذا الخلاف إلى فهم أكثر اكتمالاً حول الحل الأفضل؟ ستتذكر المناقشة السابقة لمشهدي الفريقين وهما يحلان المشكلة. لنراجع المشهد: الفريق - أهو المتقدم وسريع في الوصول إلى إجماع الرأي. الفريق ب يتصارع مع القضايا، بقليل من الصراخ والعراك. عندما يواجه الفريق «آ» قضية صعبة قد يذهب إلى غرفة الاجتماعات ويقرر أن يلتقط خطة ويتابع. قد نثني على عمليتهم السلسة هذه وعلى المستوى العالي من التعاون. أما الفريق ب فعند مواجهة نفس القضية الصعبة، يدخلون غرفة الاجتماعات، نسمع أصواتاً عالية ثم يخرجون وقد شمروا عن سواعدهم وطووا أكمامهم والعرق على وجوههم. يقولون لنا إن اجتماعهم لم ينته. يعودون إلى الغرفة. هناك المزيد من الضوضاء في الداخل. يخرجون ثانية ليقولوا لنا: إنهم دققوا في القضية من زوايا كثيرة وقاموا بتحري المشكلات واتفقوا أخيراً على السير قدماً. على أي فريق تراهن؟

في المشهدين، أعتقد أن الفريق «آ» سيبحر غرباً وقد يصادف بحراً مضطرباً وربما يتعثر. الفريق ب سينهي حديثه عما هم بحاجة للحديث عنه قبل أن يصادفوا بحاراً هائجة وسيعرفون ما الذي يجب فعله. كما يقولون: «يمكنك أن تدفع لي الآن أو تدفع لي فيما بعد». الدفع لاحقاً قد يكون تمويه النزاع والفشل في إيجاد «الطاقة في الداخل» التي كانت ستساعدك في معالجة المعوقات التي لا شك أنك ستصادفها على الطريق.

في إعادة فحص هاتين النظريتين المتباينتين في العالم، النظرة المتفائلة والنظرة المتشائمة نرى أن المتفائل يرى النزاع شيئاً طبيعياً ومفتاحاً لكنز مخفي، في الوقت الذي يراه المتشائم مشكلة ويريد أن يتجنبها. إذاً في المرة القادمة التي يصطدم فريقك بالجدار، ستطلب وقتاً مستقطع ألتقول: «انتبهوا يا أفراد الفريق.. احزروا ما القضية؟ لدينا نزاع يدور هنا. كيف نعالجه؟ ماذا نستطيع أن نعمل لنجد القدرة داخله ونحول الاعتراض إلى فرصة للتجديد؟» ومن المحتمل أن أعضاءً آخرين من الفريق سيقول: «فكرة جيدة. لنبدأ بإفساح المجال لكل واحد منا ليتحدث لكي نستمع ونفهم الاهتمامات الخفية لدى هؤلاء الأشخاص وليس فقط المواقف الخارجية التي نميل إلى أخذها».

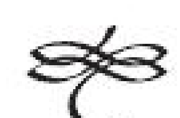
مبادئ السلوك الجماعي:

ماذا يمكن لأسرتك وفريقك ومجتمعك فعله لمساعدتك على التحرك وإيجاد القوة في وجهات نظركم المتعارضة؟ الإجابة: اصرف بعضاً من الوقت لتطوير مبادئ السلوك الجماعي أو «أنظمة الجماعة». تعرف على المواقف التي تشكل تحدياً التي من المحتمل أن تواجهها عند العمل مع الآخرين. دون هذه المواقف ثم استنبط من بنات أفكارك بعض الطرق المساعدة للتعامل مع هذه المواقف إذا حصلت أو عندما تحصل، عندها سيكون لديك قواعد أساسية للمساعدة في توجيه سلوكيات الجماعة لتضمن عدم التعثر. وهذا سيكون جزءاً من «اتفاق جماعي»: أن تعطوا لأنفسكم أساساً دبلوماسياً [مداراة ـ وتأنٍ] لتذكير بعضكم كيف تعودون إلى جادة الصواب عندما تقع الاختلافات.

من الفقرة السابقة نستطيع استنتاج أولى قواعد فريقك...

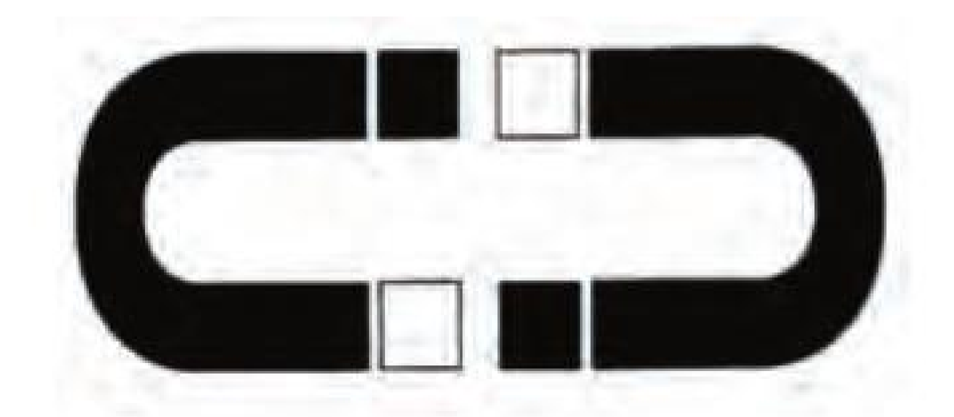
الموقف	مبدأ تصرف الفريق
الموقف الأول: نواجه نزاعاً حول القضايا	القاعدة الأولى: نبحث عن الطاقة في الداخل. نصغي إلى الاهتمامات الأساسية لكي لا نتمسك بالمواقف
الموقف الثاني: تابع التحرك. أضف آخرين	القاعدة الثانية: تابع التحرك. أضف آخرين

تذكر: الفرق [المجموعات] العظيمة تتعلم الحديث عما قد يحتاجون الحديث عنه قبل أن يتحدثوا عنه. هناك فرصة قوية لتتحدث مع فريقك أو أسرتك عن قيمة التفكير باستخدام كامل الطاقة العقلية التي تتجسد في وجهات النظر المتنوعة والقيِّمة أيضاً التي يحملها كل منكم في مغامرة الحياة العظيمة. إرادتك في اجتياز الخطوط الممثلة بهذه الأقسام الأربعة [الملاح المستكشف ـ المنظم ـ والمعاون المُيسِّر ـ صاحب الرؤى] تثبت تعدد المواهب التي ستؤدي إلى حل المشكلات على مستوى العالم. أليست الحياة نجاحاً وابتهاجاً؟ وحدوا جهودكم ثم شاركوا في الانتصار.



الفصل العاشر

قوة التناقضات الثقافية



ملاحظة خاصة للقارئ:

كثير مما ورد في هذا الكتاب يحتوي على أساليب عملية لدعم التزامك بتحويل التناقض إلى تجديد وابتكار. ستجد طابعاً مختلفاً قليلاً في الفصلين العاشر والحادي عشر. قد تسمي هذا الطابع فلسفياً نوعاً ما. المهم في هذين الفصلين هو روح الرسالة أكثر من العناصر العملية [البراجماتية] الخالصة الموجودة في الفصول الأخرى. عندما تتحدث عن التناقضات الثقافية والعقائدية، فهناك مجال لآراء وفلسفات كثيرة والقليل من العلاجات التامة لذلك هدفي في هذه الفصول أن أحملك على التأمل في التحديات التي تواجهها جميعاً في العمل والعيش معاً في ما جرينا على تسميته «القرية العالمية». الهدف مساعدة كل واحد أن يكون مشاركاً بناءً في المحادثات التي تؤثر بالفعل على نتائج محددة أياً كانت هذه النتائج. ستجد في هذين الفصلين فرصاً كثيرة للارتقاء بنهجك في التعامل مع الصراعات العقائدية والثقافية التي هي جزء من حياتنا اليومية ومن الأحداث العالمية التي تؤثر علينا. في الوقت الذي أجلس فيه إلى الحاسوب لأطبع الفصل العاشر يخطر ببالي أنني أستعمل أحرفاً

طباعية تسمى «رومانية» لترمز إلى اللغة الأنجلوساكسونية التي أخذت أحرفها المكتوبة من الأبجدية اللاتينية. هذا شيء مثير للاهتمام. والأكثر إثارة للاهتمام هو أن الأرقام التي أستخدمها هي أرقام عربية. [الشكر لله أنني لا أستخدم أرقاماً رومانية].

هناك فأر صغير [ماوس] إلى يميني ومؤشر وسهم يشبه ذلك الذي كان يستعمله الإنسان البدائي لقتل الوعل. وتتحرك أصابعي على لوحة مفاتيح من البلاستيك صنعت من بعض المواد المشتقة من البترول، استخرج من أعماق الأرض في العربية السعودية. وقد صمم هذا الحاسوب بعض العلماء الأمريكيين مع بعض البرمجيات أوجدها مصممون ومحللون ومبرمجون ومجربون من سياتل وربما من مدراس ـ الهند ـ سأطبع سريعاً نسخة من الصفحة المفترضة على شاشة الحاسوب المسطحة [صنعت في الصين] ثم إلى ورقة اخترعها شخص صيني اسمه تساي لون في نحو السنة 105 ميلادية. صمم الورق ليحل مكان الخيزران والحرير والرق [جلد مصقول للكتابة] التي حلت محل أوراق البردي التي وضع هندستها المصريون.

الجد الأقدم لطابعتي ونموذجها المتحرك اخترعه شخص ألماني يدعى جوهان غوتينبرغ بعد أربعة عشر قرناً من تقديم تساي لون هدية للإمبراطور هوتاي التي كانت عبارة عن نماذج أو عينات من الورق. ومن المثير للاهتمام أن ثقافتي الأمريكية علمتني كثيراً عن جوهان غويتنبرغ ولكن لم يكن هناك ذكر لـ تساي لون.

يعد بعض المؤرخين أن اختراع الورق أكثر أهمية من اختراع المطبعة بالرغم من أن المطبعة جعلت المواد المكتوبة متوافرة للجماهير وهذا بدوره أحدث ثورة في عمليات الاتصال والثقافة. لولا الورق كما نعرفه لما خطرت

فكرة المطبعة على ذهن مخترعها. إن إنتاج الوثائق على نطاق واسع ما كان ممكناً ومعقولاً دون وسيلة نطبع عليها تكون متوافرة بشكل دائم ونقدر على شرائها. ولإدراك روعة اختراع الورق قم بهذه التجربة: اخرج من البيت، اقطع غصناً صغيراً من شجرة. قشّر اللحاء لينكشف اللب. ضع اللب في خلاط [لم يكن لدى تساي لون مثل ذلك] مع بعض المواد الكيميائية. امزج الخليط كله معاً. صب المادة اللزجة الضاربة إلى الأصفر والأبيض على طاولة. افرش هذه المادة الغريبة الرائحة لتكون مسطحة رقيقة كما تفعل في رقاقة العجين. ثم ضع هذه الشريحة من المادة اللزجة في ورق معجنات. اخبزها في الفرن بدرجة حرارة 425 ولمدة 30 دقيقة. أخرجها من الفرن. عندما تبرد وتصل إلى درجة حرارة الغرفة ضعها في طابعتك الليزرية. اطبع وانظر ما يحدث. تذكر أنك معتاد على الطباعة باستخدام ورق موحد متقن دون نقط أو بقع تجعل الورق ينثني ويلتف ويبقى كما هو في هذه المتاهة التكنولوجية داخل طابعتك. يا للعجب!

كن شاكراً:

إليك المزيد عن تاريخ اختراع الورق. انتشر استعماله في الصين خلال القرن الثاني الميلادي وفي النهاية بدأ الصينيون تصديره إلى أجزاء أخرى من آسيا. وحاولوا إبقاء عملية صنع الورق سراً، ومع هذا في نحو عام 751 أُخِذ مجموعة من الصينيين أسرى من قبل العرب. وخلال وقت قصير كان الورق يصنع في سمرقند وبغداد. إنه شيء مثير للاهتمام.

ثم انتشر صنع الورق في القرن الثاني عشر من العالم العربي إلى أوربا. هل يمكنك أن تخمن من استنتج كم كان الورق ممتازاً وقرر أن يتوسع في استعماله في صناعة الكتب؟

الإجابة: السيد غوتينبرغ الذي كان مشروعه الأكثر طموحاً هو طباعة الإنجيل. لذلك فالذين يستمتعون بحمل إنجيل الأسرة في أيديهم كما هي حالك أنت لتقرأ لأحفادك لا بد أن تشكر:

- جوهان غوتينبرغ لاختراعه أسلوباً لطبع كثير من النسخ.
- تساي لون لاختراعه الورق.
- مجموعة من التجار العرب لإمساكهم مجموعة من صناع الورق الصينيين والذين على ما يظهر بدؤوا أول عملية صنع للورق في بغداد.
- المصريون الذين أعطونا فكرة الورق في المقام الأول على الرغم من أن ورق البردي الأصلي كان مكلفاً جداً ويتلف بالاستعمال اليومي. ولا تنسَ أن تشكر أمنا الطبيعة على الأشجار التي يأتي منها الورق.

ماذا يعني كل ذلك؟

إليك ما خلصت إليه من هذه المحاضرة القصيرة عن صناعة الكلمة وصناعة الورق وتقنية الطباعة. في مكان ما في الشرق الأوسط يطبع صحفي نقداً للثقافة الغربية في الوقت الذي يكتب صحفي أمريكي تعليقاً عن الثورات الثقافية في العراق. كلاهما يستخدم حاسوباً اخترع في الغرب. كلاهما سيطبع نسخاً أولية لمحرريهم على ورق اخترع في الشرق. والنتيجة هي أن أي شخص يدعي التفوق الثقافي في هذا العالم المذهل المعقد والمترابط هو محض متغطرس وهذا ما أعتقده فعلاً. شكراً لله على

هذه الثقافات الكثيرة وكذلك الاختراعات التي اجتمعت معاً لتجعل كتابي هذا بين يديك. علاوة على ذلك آمل أن يستفيد أولئك الذين في الغرب وفي الشرق من القراءة عن تحويل الصراع إلى إبداع. أضحك بيني وبين نفسي عندما أسمع أولئك الذين في الشرق ينتقدون الثقافة الغربية والذين في الغرب ينادون بفضائلها في الوقت الذي بدأت فيه الجذور الحقيقية للحضارة الغربية في ما يسمى اليوم الشرق الأوسط. ربما يفترض أن يكون الشرق الأوسط منتصف الطريق بين الشرق الأدنى والغرب. والسؤال، هل يوجد فرصة هنا؟

الجغرافية السياسية:

هذه هي النقطة المثالية التي نوسع فيها مناقشة التناقضات الثقافية. وأنا أقوم بذلك أرغب أن أقدم هذا التبرؤ. إن معظم من يقرأ هذا الكتاب سيوافق على الأرجح أننا نشهد الصراعات الثقافية التي تدعو إلى القلق في هذا الوقت من التاريخ العالمي. وبقدر ما أود الاعتقاد أن هذا الكتاب يمكن أن يكون له تأثير على المناقشات الثقافية المتعارضة والمفاوضات الجارية [أو غير الجارية التي يمكن أن تجري] فإنني أشك في أن يأخذ المشاركون فيها نسخاً من الكتاب في الوقت المناسب.

وبقدر ما تتساءل إن كان لدي اقتراح حول كيفية حل هذه الصراعات المأساوية وتفرعاتها البعيدة المدى، فإنني شخصياً ليس لدي أي اقتراح. وبقدر ما أنا متفائل. فإنني أدرك أن هذه الصراعات هي نتيجة لخصومات عمرها قرون أنتجت كثيراً من الاستياء والكراهية التي لن تخضع بسهولة لأي صيغ توجد في أي كتاب. إن حل هذه الصراعات

سيتطلب على ما يبدو تغييراً خارقاً في قلوب ملايين الناس المتورطين من كل جانب من جوانب الصراع.

وسأستمر في الدعاء لأجلهم. أملي أننا جميعاً سنستمر في تشجيع قادتنا ليكونوا محفزين على مساعدة الآخرين في تجاوز الغضب وخطر الصراع والوصول إلى إدراك للمصالح الأساسية التي يمكن التوفيق بينها. هناك حلول يمكن أن تتحاشى خسارة كل ما هو خير وطيب حتى في أكثر المناطق اضطراباً في العالم.

الثقافة؟

ما هي الثقافة؟ وعن أي شيء تتحدث؟ تعريف القاموس الذي ينطبق هنا هو: الثقافة شكل أو مرحلة خاصة محددة من الحضارة. ولتوسيع التعريف، تفكر في الحضارة على أنها مجموعة من الأشخاص ذوي مستوى فلسفي، سياسي أو تقدم تقني [تكنولوجي] مشترك. وفي الوقت الذي تتقدم فيه الحضارات، اختار المؤرخون الإشارة إلى مراحلها على أنها الثقافة.

مثل: الثقافة المصرية أو الإغريقية أو الأمريكية. وبمرور الوقت وسعنا دراستنا الثقافية أبعد من ذلك لتشمل أفكاراً مثل الثقافة العرقية والدينية والقومية والثقافة المشتركة وحتى ثقافة المجتمع الصغير والجوار وهكذا. وهناك مضامين لهذه الثقافات بهدف تحويل التعارض إلى تجديد وإبداع.

الثقافة العرقية:

عندما كنت طالباً في الصف المتقدم في المدرسة الثانوية اشترك والدي في مشروع تطوير الأرض في هاواي. وكان يسافر جيئةً وذهاباً إلى الجزر

ووقع في حب ذلك المكان الجميل والهواء النقي والناس. وأتذكر عندما أعلن أننا سنحزم متاعنا وننتقل إلى هيلو. كنت قد أنهيت المدرسة وكنت منشغلاً بأعمال الحكومة الطلابية وأنشطة أخرى. وكان لي صديقة. لذلك لم أكن من أعضاء المخيم السعداء عندما علمت بانتقالنا العاجل. ومع ذلك اشتركت في مساعدة والدي في الاستعداد لانتقال عائلتنا المكونة من عشرة أشخاص من مزرعتنا الصغيرة في أريزونا إلى تلك الجزر البعيدة في المحيط الهادي. البيت الذي استأجره والدي في هيلو لن يكون جاهزاً فوراً، لذلك رتبنا إقامة مؤقتة على الواجهة البحرية مباشرة. كان البيت متواضعاً: غرفتا نوم، بناء خشبي مغطى بصفائح رقيقة، لا بد أن عمر هذا البيت ثمانون عاماً. بني البيت على أعمدة خشبية قصيرة لمنع ماء البحر. كانت الألواح الأرضية تصدر صوت صرير. وكنا محشورين لضيق المكان. على كل حال كان الشاطئ خارج الباب الأمامي مباشرة وكان أمامنا المحيط الأزرق الرائع. ليلة وصولنا تناولنا عشاء مؤلفاً من فواكه فقط ـ أكثر مما تناولته في الستة أشهر السابقة. وقد اكتشفت أن عصير الأناناس في هاوي كان يجري كما تجري المياه من صنابير المطبخ. أتذكر أنني لم أكن أستطيع الحصول على ما يكفي من ذلك العصير الاستوائي اللذيذ. كان رائعاً. ربما كان ذلك العصير الرائع وركوب الأمواج قد ساعداني في التغلب على اشتياقي في البداية لصديقتي ولمنزلنا في فينيكس.

صقيع في هاواي:

أتذكر ليلتنا الأولى في هاواي. في الوقت الذي بدأت الشمس تغيب ومع هبوب نسمات عبر المياه، بدأنا نشعر بقشعريرة. لا بد أن الحرارة هبطت إلى 70 درجة فهرنهايت وتذكَّر أننا تركنا فينيكس في يوم من أيام حزيران

وكانت الحرارة فيه 112 درجة. كانت هناك ملاءات رقيقة في ذلك المنزل على الشاطئ ولم يكن هناك أغطية سميكة. وقد اعترف والدي أنه لم يدرك أننا سنحتاج أغطية ونسي ترتيب هذا الأمر. ولم يكن هناك أغطية في حقائبنا وسفينة الشحن التي تحمل متاعنا المنزلي لن تصل قبل أسبوعين.

أتذكر أننا جميعاً العشرة من أفراد الأسرة جلسنا معاً في غرفة الجلوس ونحن نرتجف كما لو أننا هبطنا في آنكوريج في ألاسكا. ثم قرع الباب. نهضنا جميعاً والتفتنا نحو باب غرفة الجلوس. فتح والدي الباب، وهناك عند المدخل وقف رجل من سكان هاواي ومعه امرأة. ما زلت أتذكر وجهيهما السمراوين وأكبر ابتسامة شاهدتها على الإطلاق. تكلم الرجل ليقدم نفسه وزوجته وتابع قائلاً إنه عضو في دائرة الإطفاء في هيلو وأن أحدهم أخبره عن وصول أسرة بيضاء من البر الرئيس مع ثمانية أطفال وكان لزاماً عليه الترحيب بهم.

دخل أصدقاؤنا الجدد للقاء الأسرة بكاملها وقاموا بمصافحتنا في الوقت الذي قدموا أحر تحياتهم. التفت رجل الإطفاء إلى والدي قائلاً: «سيد تشيكيتس يبدو أن أولادك يشعرون بالبرد قليلاً مع هذا النسيم الذي يهب من المحيط. أحضرنا لكم بعض الأغطية من محطة الإطفاء إذا أحببت استعمالها» وصار عندنا أغطية في تلك الليلة وشعرنا بالترحيب في منزلنا الجديد في هاواي.

جزيرة فوق جزيرة:

بعد مرور وقت، انتقلنا من منزلنا المستأجر إلى منزل رائع خاص بنا على جزيرة فوق الجزيرة. انساب نهر وايلوكو من أعالي الجبال في مركز

الجزيرة إلى خليج هيلو. كان هناك وسط النهر الذي يجري خلال مدينة هيلو جزيرة صغيرة تسمى ريدز. وهذا هو المكان الذي عاشت فيه أسرتي بعض الوقت. وكنت خلال سنوات الكلية أذهب وأعود. كان بيتاً مذهلاً فيه رواق جميل يطل على بركة سباحة كبيرة. كانت هناك أشجار استوائية مليئة بفاكهة كثيرة تنمو بشكل طبيعي في فناء البيت، لا أدري إذا كانت ذاكرتي تسعفني بشكل صحيح، عاشت على جزيرة ريدز خمس أسر وهي أسرة تشيكيتس وأربع أسر يابانية من هاواي. كان الجوار ممتعاً جغرافياً وثقافياً. وبما أنني لم أكن مقيماً دائماً على جزيرة ريدز، فكان علي أن أعرف عن تجارب أسرتي بشكل غير مباشر. أتذكر شيئين عن شعب هيلو ياباني هاواي. أولاً في المدرسة مثَّل أطفالهم منافسة علمية قاسية لإخوتي وأخواتي. وضعت هذه الأسر وأطفالهم سقفاً عالياً للتحصيل المدرسي. والشيء الثاني الذي أتذكره عن هذه الأسر هو حديث والدي عنهم كمثل أعلى في اللطف والكرم لم يشهدا مثله في حياتهما.

قوس قزح نشترك به:

اعتدنا على أن نحب ونعجب بسكان هيلو اليابانيين وشعب هاواي بما في ذلك تقاليدهم الخاصة وأنماط حياتهم. في مرحلة ما، بعد أن عاش والدي في جزر هاواي لعدة سنوات أصيب بقرحات خطيرة في معدته وكان لا بد من إزالة جزء منها ومن أمعائه. وقد نقل لي القصة: عندما كانوا يجهزون والدي للجراحة اقترب الطبيب منه قائلاً:، «سيتطلب الأمر إعطاءك دماً كثيراً يمثل الأعراق المتعددة لجزر هاواي. هل أنت موافق؟». كان ردّ والدي «تماماً أحب هذه الجزر وبهذا أصبح جزئياً من سكان هاواي».

كتب والدي سيرته الذاتية أخيراً وعنونها هكذا: «قوس قزح نشترك به». وقد فسر لي العنوان على أنه ثناء وإطراء لأهل هاواي الذين تنوعت ثقافاتهم كتنوع ألوان قوس قزح والذين شاركوه دمهم. تأمل قوس قزح مع إبقاء فكرة التنوع العرقي في ذهنك. قوس قزح بلون واحد لن يكون جميلاً كقوس قزح بألوان كثيرة. لقد كانت تجربتي عندما ألتقي أناساً في كل أرجاء العالم في خمسة وعشرين بلداً على خمس قارات «أن أحتفظ بحكمي عليهم وهذا هو التزامي الأول». لقد تعلمت أنه حالما تناولت العشاء مع أولئك أصحاب الثقافات الأخرى، أو شاهدت رقصاتهم التقليدية واستمعت إلى تاريخهم وزرت بيوتهم عندها سأكون مأخوذاً بهم واحترامي لثقافاتهم سيزداد. لقد اكتشفت أن معرفتي الثقافية الجديدة تجلب لي شعوراً بالرحابة والغنى والتواضع. التواضع في أنني فهمت أشياء عن أناس من ثقافات أخرى:

1. أهداف مشتركة: مخاوفهم وأهدافهم الأولى كانت مماثلة لمخاوفي وأهدافي: إيجاد الهدف، التقدم، إعالة أسرتي والتفاؤل بيومي.

2. صراعاتهم. شعوب أخرى كثيرة في العالم تناضل أكثر لكسب العيش مما أفعل أنا وتستمتع بوسائل الراحة اليومية أقل بكثير مما أستمتع به أنا. عندما أسافر إلى اليابان أدرك مدى اتساع بيتي. وعندما أسافر إلى أفريقيا أدرك مدى الإسراف عندما نسقي مزرعتنا ومروجنا الخضراء بماء الشرب. أتذكر أحد أصدقائي من نيجيريا عندما قام بزيارتنا. لقد صدم لرؤية أطفالي يرقصون تحت مرش الماء على العشب الأخضر ويشربون الماء من الخرطوم.

3 خلفية تاريخية لما يفعلونه. يمتد تاريخهم الثقافي لقرون كثيرة وليس لمئتي سنة فقط. وهذا التاريخ يفسر كثيراً من الأشياء عنهم كنت جاهلاً بها. وحالما بدأت بالاطلاع على مدلول تاريخهم عشت كثيراً من الدهشة والتساؤل عن سبب اعتقادهم وتصرفهم بالطريقة التي يتبعونها، والطريقة التي يلبسون بها وطعامهم الذي يتناولونه وهكذا. مثلاً استغرقت وقتاً طويلاً: كي أفهم لماذا يأكل الإنكليز لسان البقر ومعدته. وقد عرفت أنني لو عشت أنا أو أنت في إنكلترا في العصور الوسطى ولو كنا بين الفقراء والعبيد الجوعى الذين عاشوا في قرى صغيرة خارج القلاع لما كنا هدرنا أي جزء يؤكل من البقرة سمح لنا بالاحتفاظ به. بما أن النبلاء حصلوا على كل الأجزاء اللذيذة فعلاً من البقرة [شرائح اللحم وشرائح الأضلاع وكرات اللحم المفرومة... إلخ] فأصبحنا نبدع في الاكتفاء والرضا بالأجزاء الأقل فتحاً للشهية والبقايا.

4 إسهامات تاريخية لنا جميعاً. في هذه الثقافات الأخرى الرائعة وجدت أن واحداً أو اثنين من شخصياتهم التاريخية قد أسهمت مباشرة أو بشكل غير مباشر بشيء في نوعية الحياة العصرية التي أعيشها. المثال الحقيقي هو تساي لون واختراعه للورق.

5 كثير من أطعمة هذه الثقافات الأخرى هي في الواقع لذيذ الطعم وملون. والرقصات التقليدية للثقافات الأخرى مذهلة. لقد جعلتني الرقصات التقليدية للهند مثلاً مشدوهاً وأنا أراقبها.

6 الصنعة والجمال. الملابس التقليدية للناس في أرجاء العالم غالباً ما تكون ملونة وعملية أكثر من الملابس التي أرتديها. يريني ابني

صوراً لشعب إيكوادور [كويشوان] وقد شعرت بروعة جمال العباءات المصنوعة باليد التي تحمي صاحبها من رياح جبال الأنديز. والخلاصة، بكل صراحة، إن ثقافات العالم الأخرى رائعة إذا تركنا أصحابها وشأنهم وإذا استطعت أن ترى جمالاً في الأضداد. ويدهشني كيف أن الكثير من جيراني في الولايات المتحدة لديهم مصنوعات إنسانية من كل أنحاء العالم تزين منازلهم. وأحياناً لا تُفْهَم هذه الثقافات كثيراً إذا عُرِضت هكذا وقد تكون موضع استياء من قبل رفاقي الأميركيين ومع هذا تتم رعاية هذه الصناعات الإنسانية الثقافية كزينة منزلية.

أديان العالم:

يا له من دور مهم يلعبه الدين في ثقافتنا. إنه العنصر الرئيس لتنوعنا الثقافي. ونحبذ الاعتقاد أن هناك فرصة مستقبلية عظيمة لالتقاء الفلسفات الدينية والتقاليد. إنني مسيحي دون أن أظهر كما لو أنني أتعالى على أصحاب الاعتقادات الأخرى. أتمنى أن أعبر عن مدى اهتمامي بمعتقدات الآخرين. أتذكر إقامتي في فندق رافيلز في سنغافورة قبل سنوات قليلة، كنت بعيداً عن الوطن سافرت على الطرقات لمدة أسبوعين وشعرت بالوحدة والملل. وبينما كنت مستلقياً على السرير أتأمل الوضع ملت بجسدي نحو الخزانة الصغيرة بجانب السرير وفتحت الدرج العلوي لأرى ما يمكن قراءته توقعت أن أرى أنجيل جدعون. عوضاً عن ذلك وجدت تعاليم بوذا. لم يسبق لي أن قرأتها قبلاً، لذلك استعرضت الصفحات. واسترعت انتباهي إحدى الفقرات وتابعت القراءة. اكتشفت وصفاً للأشياء الجميلة التي تحيط بنا في الطبيعة، وصفاً باعثاً على

الرهبـة والمهابة ـ يرتقـي بالأخلاق فيه كثير من المعرفة، يصـف الطيور، الأزهار، الحشـرات والحيوانات من كل نوع وأشجار الفاكهة، عندما نقرأ هذه الأشـياء سيتبادر إلى ذهننا أن نمسك بمنظار ونذهب لمراقبة الطيور أو نطلب من خدمة الغرف باقة من الأزهار التي لاحظت عندها أنها كانت موضوعة على أحد الرفوف.

تعاليم بوذا جعلتني أفكر مرتين قبل أن أدوس بقدمي ثانية الخنفساء في شوارع سنغافورة المزدحمة، شكراً لك يا بوذا الجليل على تعاليمك.

وعندما سافرت عبر بلاد المسلمين في فارس ومنطقة الخليج، سعدت بأولئك الذين كان لديهم الفضول في معرفة خلافاتنا الدينية والذين اختاروا عدم إثارة الجدل أو إظهار الاستياء بيننا. وقد علمت البركة والنعمة في أن ينادوك بكلمة (الحجي) أو الحاج. وقد عرفت أكثر قيمة تاريخ أبينا إبراهيم التي درستها وأنا غلام صغير. أعرف أن الزمن تغير منذ 11/ أيلول/ سبتمبر/ ومنذ أن كنت مع أصدقائي المسلمين، كم أنا حزين لما خربه أولئك الذين ذهبوا بالعقيدة الدينية إلى أقصى مدى من التعصب، برغم أن الديانات تفرقنا إلا أن الإيمان يوحدنا.

القومية:

هناك في الولايات المتحدة من يعتقد أن الكنديين غرباء. حسناً قد يكون كذلك في ناحية واحدة. إنهم إخواننا وأخواتنا الأميركيون الشماليون كما هم المكسيكيون. هذا يذكرني باجتماع عقد في فرانكفورت بألمانيا قبل سنوات حيث اجتمعت مجموعة متنوعة من رجال أعمال دوليين. وحول طاولة المؤتمر كانت هناك تلك اللوحات الصغيرة وعليها أسماء الأشخاص

المشاركين في الاجتماع. بدأ عدد منا في تدوين ملاحظات حول الأصول الثقافية المتميزة للأسماء التي رأيناها وبرزت الأسماء الألمانية، فقد كانت طويلة وإلى حد ما يصعب لفظها، أو هكذا نحن الإنكليز الغرباء اعتقدنا. الأسماء الإنكليزية كانت أقصر وأسهل لفظاً أو هكذا نحن الإنكليز اعتقدنا ثم كانت هناك الأسماء الفرنسية والإيطالية واليونانية وبعض الأسماء الأكثر غرابة وهي من أجزاء مختلفة من أوروبا الشرقية. لقد وجدت الأسماء الهندية لها سحرها الخاص؛ لأن فيها معاني خاصة تتجاوز الاسم نفسه. معظمنا يعرف أن الأسماء الإسكندنافية تشير عادة إلى صلاة عائلية كما في أريكسون. وبينما نحن نعلق على هذه الأسماء المثيرة للاهتمام وذات الألوان التَفَت إلي أحدهم وسألني: «داربي ما هو الاسم الأمريكي النموذجي؟» فكرت. ثم خطر لي أن الأسماء الأمريكية النموذجية التي عرفتها خلال رحلاتي عبر نيوجرسي ساوث كارولينا، تكساس ويس كوسن، كاليفورنيا، نيو مكسيكو، لويزيانا وما مجموعه 47 ولاية من ولاياتنا الخمسين كانت هي نفس الأسماء الألمانية والإسكندنافية والإيطالية والفرنسية والهندية وأسماء أخرى تظهر في اللوحات على طاولة المؤتمر.

وإجابةً عن هذا السؤال عن الاسم الأمريكي النموذجي قلت: لا يوجد اسم نموذجي أمريكي، نحن بوتقة تنصهر فيها كل الثقافات الممثلة حول هذه الطاولة، ربما يكون الاسم النموذجي الأمريكي هو الاسم للأمريكي الأصلي مثل ساكاغاوا أو جيرونيو وتلك قصة أخرى. الرسالة هنا موجهة إلى زملائي الأمريكيين. عندما تشوه سمعة الثقافات الأخرى في العالم فإننا نشوه سمعة ثقافتنا. وهذا يشبه قول أحدهم: أنا أحب النكهة الغنية

لحساء الخضار في الوقت الذي ينتقدون الأشكال الغريبة والألوان المختلفة للخضار فيها. «أنا أحب البطاطا ولا أحب الجزر في الحساء».

من خلال مزج النكهات يصبح الحساء لذيذ الطعم. تلك هي الغرابة في بوتقة الانصهار للتقاليد والخلفيات الثقافية. قبل أيام أبدى أحدهم ملاحظة عندما قال إن طعامه الأمريكي المفضل هو الطعام المكسيكي. هذا تعليق يبعث على الاستغراب.

ثقافة مشتركة:

إننا نعيش خلافات ثقافية كل يوم. هذه الخلافات مرتبطة بأماكن عملنا.

هل تصدق أن واحداً من شمال خط سكة حديد بيرلنغتون قد يلاقي أشهراً من التحدي حالما يبدأ عملاً جديداً مع شركة آبل للحواسيب؟ وما رأيك بشخص ينتقل من فريتولي إلى سيتي بانك أو من بيرو أو من لانزز ومانيز إلى ستاربكس؟ المؤسسات تحافظ على ثقافتها الخاصة هكذا تماماً. في الواقع إن أي مستشار يساعد شركة على بناء فكرة الإخلاص للعلامة التجارية فإنه يتحدث عن التميز وعن كون شركتك مختلفة عن الشركات الأخرى حتى تلك الموجودة ضمن نفس الصناعة. الاختلاف هو القوة واسأل شركة آبل عن ذلك.

كان شعارهم لسنوات هو «فكر بشكل مختلف». إن هذه الاختلافات تؤدي إلى اقتصاد منافس ومع ذلك مفعم بالحيوية مع تشكيلة من الأعمال تلبي الحاجات المختلفة لبلد متعدد الثقافات مثل الولايات المتحدة. إن الذين يقودون بناء شركة عظيمة يسعون إلى تقوية ثقافتهم المشتركة الفريدة،

وفي نفس الوقت يجدر بهم ألا يفرقوا في ثقافة صناعتهم الخاصة إلى حد لا يسمح لهم بأن يتمثلوا بسهولة شخصاً من شركة مثل بيرلنغتون الشمالية أو فريتولي.

في الحقيقة الشخص القريب من فريتولي سيكون إضافة جيدة وبنكهة جديدة لثقافة شركة بيرلنغتون الشمالية المتجددة دائماً. والموظف من بيرلنغتون سيكون لديه الكثير من التدريب المناسب لمساعدة زبائن ستاربكس للحصول على ذلك الفنجان الساخن من القهوة وبالطريقة المناسبة.

مجتمعات ومناطق:

لم أعش أبداً في أيٍ من مناطق مدينة نيويورك، ولكني زرت كل واحدة منها. هل أنت من بروكلين برونكس، أيلاند، كوين أو منهاتن؟ يا ألله! يا له من اختلاف لا يصدق بين منطقة وأخرى. يا له من خليط من الإنسانية عجيب! هناك أماكن قليلة جداً على هذه الأرض أفضل من مدينة نيويورك الكبرى لتناول الطعام والاستمتاع بالضيافة. أستغرب ما السبب. عندما كتبت هذا الكتاب كنت أقيم في أريزونا ميسا. وإلى الشمال والغرب من ميسا تقع سكوتس ديل. وعلى مسافة عشرة أميال فقط نستطيع أن نشعر بالاختلاف. أنا وزوجتي سعداء أننا نعيش في ميسا ولكننا سعداء أيضاً أننا نستطيع الخروج لتناول الطعام في سكوتس ديل. وقد أشتكي من أنهم جميعاً أثرياء ومتعجرفون ولكني أعرف أن هذا ليس صحيحاً.

إني أغار فقط وأعرف أنهم أناس طيبون. ولكن المهم أكثر من أي شيء هو أن لديهم معارض فنية ومطاعم يعيشون لخدمتها.

عندما بدأت الاستعداد لكتابة هذا الفصل عن التناقضات الثقافية، صدف أن قرأت إصداراً لمجلة أخبار الولايات المتحدة والتقرير العالمي: W.S News & World Report

وكان في هذا الإصدار مقالتان: صراع ثقافي في الدانمارك والأخرى «الرأسمالية التي تعبر إلى الثقافات». هذه المقالة الأخيرة تتحدث عن شركة استثمار وخدمات مالية في مدينة كانان في ولاية كنكتي كت وهذه الشركة تساعد الشركات الأميركية لتكون مؤهلة للاستثمار ويساعد في ذلك أعضاء في مجتمع رجال الأعمال المسلمين الذين يبحثون عن منتجات استثمارية تتوافق مع الشريعة الإسلامية وهي (قانون إسلامي كما وضعه القرآن) في مساعدة المسلمين على إيجاد أماكن لاستثمار دولارات النفط لمساعدة الشركات الأمريكية، هذا يعد مثالاً ممتازاً على تحويل النزاع إلى تجديد وإبداع. ومما يزيد الاهتمام بهذه المقالة هو عمق النظرة الثقافية التي تقدمها الشريعة: «تمنع المسلمين قطعياً من أخذ أو فرض الربا وتؤمن أن النقود يجب أن يتم إقراضها مقابل موجودات حسية. وتمنع المضاربات وتحرم الاستثمار في مواد مثل لحم الخنزير والكحول والقمار والإباحية. بالنسبة للأمريكيين الذين لديهم فوائد دين مرتفعة جداً، والذين عليهم تجنب المضاربات والقمار والذين يختارون الإقلال من أكل لحم الخنزير والإقلال من شرب الكحول ويبتعدون عن الإباحية. قد تكون هذه الشركة مكاناً لتقديم خطوط توجيه مفيدة».

علمنــي أقاربي أن الحقيقة هي الحقيقة، لا يهم من أي مكان أتت، إنني مسيحي ورأســمالي معتدل ومع ذلك أتعلم من الشــريعة وأحترم مبادئها. وليس علي أن أعتنق فلسفة ما كي أقدرها. وآمل أن يتجاوب المسلمون الذين

ألتقيهـم بطريقة مماثلة مع المبادئ التـي وجدت أنها مفيدة. إننا نعيش في عصر برزت فيه صراعات ثقافية معينة ذات مضامين محزنة مفزعة. ومع ذلـك عندما ننظـر إلى التاريخ نجد أنه كان هناك قبائـل غازية اجتاحت أراضـي وأطلقـت العنـف وضـربت القرى وأخذت الأسـرى. الصـراعات الثقافية ليسـت جديدة. في الحقيقة صـراعات الثقافـة في القرن الحادي والعشرين أقل عنفاً بكثير وأقل تخريباً من أي وقت مضى في التاريخ.

المشكلة هي أن العالم تقلص وأننا الآن نعيش في قرية عالمية. الكثير منا تخيل ربما بسذاجة وقبل الأوان أن الوقت حان لندرك جميعاً على هذا الكوكب أنه باستطاعتنا أن نتعايش بسلام ونستمتع بالتنوع الغني لعالمنا دون تعصب.

نستطيع أن نضع حداً للفقر الذي يولد كثيراً من الاستياء وبذلك نضع حداً للحرب. هل هذه رؤية ساذجة؟ كتب جيفري ساشس «نهاية الفقر» ربما يكون الأهم في عصرنا. يقول لنا إن مثل تلك الرؤيا ليست ساذجة. إنها بكل بساطة اختبار لإراداتنا الجماعية، هل هناك إجابات؟ ربما ليس هناك إجابات محددة، ولكن هناك أسئلة تستحق أن نطرحها وأفكار تستحق أن نشترك بها. هناك أشياء كثيرة رهن الأحداث في هذا الفصل الأول من الألفية الجديدة. صراعاتنا الثقافية العالمية هي الفرصة الأعظم للإنسانية لتحويل التعارض إلى إبداع.

من يملك العالم:

الكثير يطالبون بحقهم في ملكية العالم. على كل حال إذا نظرنا إلى العالم نظرة كلية من نواته المنصهرة إلى غلافه الجوي، من محيطاته

ووديانه إلى قمم جباله الشامخة، ومن غاباته الاستوائية العظيمة وحياته البرية المدهشة إلى تنوع سكانه من بني البشر، فنقول إنه يوجد ثلاثة أجوبة أكثر ملاءمة وقبولاً بالنسبة للسؤال: من يملك العالم؟

• **شخص أو بعض المجموعات أو أمة تملك هذا العالم.** ربما ما زال هناك أولئك المتعجرفون والطامحون سياسياً يفترضون أننا «يجب أن نسود العالم».

• **الله المالك:** معظم سكان العالم يعلنون إيمانهم بقوة عليا أو قوة ما وراء الطبيعة تعمل في هذا الكون. مثل تلك القوة العليا لها الحق في امتلاك هذا العالم.

• **لنا الحق جميعاً في امتلاكه:** عملياً مجموع أعضاء الأسرة الإنسانية تملك هذا العالم وهو الادعاء الأكثر ملاءمة ومعقولية في تملك المكان. إذا كان الله هو المالك إذاً نُعدُّ نحن مستأجرين بخيار شراءٍ بالتقسيط.

نحن شركاء معاً:

إننا نعيش عالماً متقلصاً حيث أصبح التواصل بيننا أسرع وأسهل من ذي قبل. النظر إلى كوكبنا على أنه قرية عالمية ليس مجرد فكرة شاعرية ولكنه واقع بيئي، اقتصادي واجتماعي. ومع كل السنوات التي عاشها الإنسان على هذه الأرض، فنحن اليوم نعيش أكثر العصور تنويراً ومعرفة. لكننا مع ذلك ما زلنا نعمل على مستوى قبلي. يظهر أننا نرتاب بأولئك الذين لا يشبهوننا ولا يلبسون كما نلبس أو يفكرون كما نفعل أو يتعبّدون كما نتعبد. ما زلنا نميل إلى الغضب والازدراء من الآخرين، والاستغلال واللجوء إلى الحرب.

ألم يحن الوقت كي تتولى حركة التنوير الحقيقية زمام الأمور؟ إذا كان كل منا يسعى إلى الرفاهية والسعادة والارتقاء الروحي، ألن يتحقق ذلك بسهولة أكثر في عالم متحدٍ للنضال من أجل السلام؟ ما هي المبادئ التي يمكن أن ترشدنا؟ ربما نستطيع كمواطنين في هذا المجتمع العالمي أن نخفف من غلواء صراعنا ونتفق على أن:

1. **كل واحد منا له حصته ويحتاج إلى صوت.** معاً كأسرة إنسانية نمتلك جميعاً هذا العالم. وبروح الديمقراطية المطلقة يمتلك كل عضو في هذه الأسرة حصة في كيفية الإفادة واستغلال مصادر العالم. كل واحد منا بحاجة إلى التعبير عن كيفية عمل المؤسسات الدولية لكي تخدمنا جميعاً.

2. **نحن جميعاً وكلاء هذا الكوكب.** نزدهر معاً وبشكل أكمل عندما نحافظ على الهواء الذي نتنفسه والمحيطات والحدائق والحياة البرية وحماية بعضنا. علينا المشاركة في اكتشافاتنا وتقنياتنا لتحسين الوضع الإنساني حيث الفقر والمرض والمعاناة.

3. **يجب علينا الاحترام والحماية:** حماية بعضنا يرتكز على هذه الصيغ الأساسية:

آ- ألا نقوم بأي أذى.

ب- أن نضمن التحرر من القمع.

جـ- أن نحترم المعتقدات والقيم والتقاليد الخاصة إلى الحد الذي لا نهدد فيه أمن وخير الآخرين.

4 **كنا دائماً نعتمد على بعضنا اقتصادياً منذ أسواق القرية القديمة حتى التجارة اليوم في القرية العالمية.** في الوقت الذي ننظر بأمل إلى مرحلة ما بعد الحرب العراقية، فإن أي بقاء للاستيلاء أو الكراهية أو تبادل الاتهامات الدولية والخصومات القديمة أو الطموحات السياسية ليس أكثر من قصر نظر وضرر لنا جميعاً. الأسرة الإنسانية تستطيع أن تتغلب على ذلك وتسير قدماً.

5 **نحن متحدون ضد الإرهاب.** إن أعمال الإرهاب والخوف منه أصحبت أخطر مشتت للأسرة الإنسانية، وينشأ عن التربية والتحامل البغيض. إنه يهدد بسرعة رفاه الجميع، وعلينا أن نتحد لاستئصاله.

6 **الحاجة إلى الحرب دلالة على الفشل،** في مرحلة ما بعد الحادي عشر من أيلول، يمكننا أن نصل إلى استنتاج أن العمليات الحربية قد تكون أحياناً ضرورية للدفاع عن حرية الأمم أو لتصحيح مظالم يعاني منها شعب ما. مع ذلك لا بد أن يكون الأمل الكبير لكل بني البشر أن العمليات الحربية ستكون مستنكرة وعلى نحو متزايد في عالم يزداد تنوراً، وإلا فإن الحرب هي علاقة فشل في التغلب على أكثر الخصال الإنسانية بشاعة، كالأنانية، الجشع، الغدر والخداع والعنف وقبل كل شيء إنها دلالة على فشلنا في التواصل. الحرب من أكثر أشكال الصراعات تدميراً التي يجب التغلب عليها، علينا أن نثبت أن حضارتنا تقدمت بما يكفي لنجد طرقاً لحل أعمق خلافاتنا بحيث لا تدمر الأسرة نفسها والقرية التي نحن جزء منها.

7 **الأطفال في مقدمة أولوياتنا**، أعظم أولوية لأسرتنا الإنسانية هي سلامة وثقافة وسعادة أطفالنا. كل الاهتمامات الأخرى تافهة بالمقارنة بذلك. ونحن بني البشر عندما نسير باتجاه كل قرار مصيري، فإن طريقنا ستحدده أو تغيره هذه الأسئلة البسيطة: «ما الأفضل لأطفالنا؟» ماذا يتعلم الأطفال من تصرفاتنا وأعمالنا؟ هل سيكون العالم مكاناً أكثر أمناً ووداً وتشويقاً لنعيش فيه ونزدهر؟ وفي هذا المكان سنجد الأرضية المشتركة التي نحن بأمس الحاجة إليها. وهنا سنحول التعارض إلى تجديد بحيث نحقق أعظم فائدة دائمة لنا جميعاً.

العصر العظيم:

نتحدث عن عصور مختلفة للإنسانية بما فيها العصر الصناعي الذي أثر على الجسم الإنساني الآلات من كل الأنواع، وعصر المعلومات الذي رفع من قدرة العقل الإنساني بتقنيات الحاسوب والاتصالات. ودخلنا مع الألفية الجديدة عصراً حديثاً ما زال علينا أن نسميه. إذا رفعنا من قدرة الجسم الإنساني والعقل الإنساني فربما هذا هو العصر الذي نرفع فيه الروح الإنسانية. أي روح هذه؟

إنها روح الوحدة التي تتجاوز كل الصراعات الحاضرة لنجد حلولاً وسط تنوع عالمنا المذهل. بوذا يعلمنا جميعاً، مسيحيين ومسلمين ويهوداً وهندوساً وبوذيين وكذلك كل تلك الثقافات والعقائد الأخرى، يعلمنا أن «نخفف الوطء حيث تنمو الأشياء الحية». إنها روح الاحترام لكل شيء ولكل مخلوق موجود على سطح هذه الأرض لغاية ما، غاية علينا أن نسعى أكثر لفهمها ونقلل من الجدل فيها.

دعوة خاصة: اسمحوا لي أن أدعوكم لزيارة موقعي على ديب سايت:

www.DarbyChecetts.com

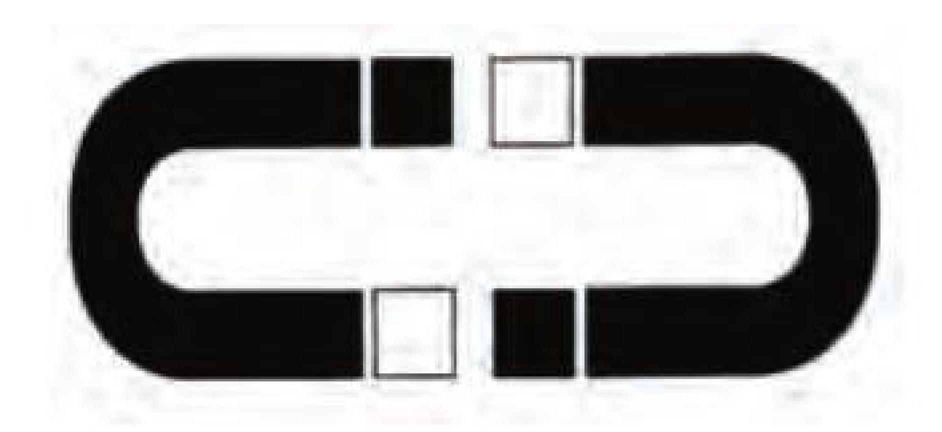
لطلب نسخة مجانية من الكتاب الإلكتروني من يملك العالم: الحكاية الرمزية لـ «تيهيا» هذه الحكاية الرمزية تجري أحداثها في الزمن الغابر وتبدو كأنها جرت البارحة. تقع أحداثها في أرض نائية تذكرك بقرية مجاورة. تكشف هذه القصة الرمزية حكمة قديمة وهي حقيقة في عالمنا الحديث. إنها تتحدث عن الجمال الأصلي والقبائل وأهمية الطفل الواحد. صور القصة مركب قصص لأشياء رائعة تعلمتها عبر السنوات، صور لأماكن جميلة في خمسة وعشرين بلداً زرتها، وانطباعاتي عن أشخاص بمنتهى الروعة في الماضي والحاضر في كثير من الثقافات في كل أرجاء العالم. تيهيا تسأل والدها السؤال العميق: من يملك العالم؟

في ختام الكتاب تكشف أم تيهيا للزعماء الكبار ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لأسرتنا العالمية المتسعة في هذا الوقت من التاريخ.



الفصل الحادي عشر

قوة التناقضات العقائدية [الأيدولوجية]



أعلَّم دائماً أن هناك خمسة ميادين تنافس في الحياة

الأسرة/ الأصدقاء	المجتمع	المهنة/ العمل	الذات	أخرى

أدعو أولئك الذين يحضرون حلقة البحث والدراسة عندي أن ينظروا في الميادين الأربعة لأننا جميعاً نشترك فيها، ثم أطلب منهم أن يضيفوا ميداناً خامساً من اختيارهم. على سبيل المثال: التزام روحي [أخوة دينية] أو هواية تأخذ من وقتهم أو رياضة يتحمسون لها أو استثمار مالي أو مشروع تأليف كتاب... إلخ. إنني أدلل دائماً على أن الحياة هي نوع من ألعاب الخفة حيث نحاول جميعاً أن نجد التوازن الصحيح فيها. ثم أسأل المجموعة أن ترتب الميادين الخمسة لنتعرف على الأول في الأهمية وعلى الأقل في الأهمية. هنا يأتي الحوار وأي حوار! هناك من يذكر فوراً أهمية الأسرة كبنية أساسية للمجتمع والداعم الأساسي للمجموعة التي نحتاجها جميعاً. وآخر يوضح أنه إذا لم ننشئ مهنة ناجحة فسيتأثر احترامك لنفسك ولن تكون قادراً على إعالة أسرتك. ثم هنالك الذين يلتزمون بقواعد الصحة الجسدية والسعادة معبرين بوضوح عن الذات.

حجتهم تشبه تلك التعليمات التي تقدم لنا على الطائرة، «ضعوا أقنعة الأوكسجين الخاصة بكم قبل محاولة مساعدة الآخرين». ويستمر الجدل الفكري وأخيراً ألتفت إلى المجموعة وأقول لهم: «سأكون جريئاً بما يكفي لأقول لكم: أياً من هذه الميادين هو الأول بحق. إنها الأسرة، الأصدقاء، المجتمع، المهنة والتجارة، والذات وكذلك الميدان الآخر الذي هو من اختيارك». إنني أشرح المغالطة الكبرى في مقايضة الميادين الكبرى للحياة واحداً مقابل آخر. وهذا من أكثر الأمثلة التي يؤسف لها حول طغيان «أو».

الحقيقة هي: إننا نزدهر فقط بالسعي الجاد لبلوغ مستوى ممتاز في الميادين الخمسة. لنفرض أنك حاولت إقناع رئيسك بأنك لا تستطيع إلا أن تكون مهندساً من الدرجة الثانية لأنك بحاجة لأن تكون أباً من الدرجة الأولى. تخيل أنك تحاول إقناع زوجتك بأنك لا تستطيع أن تكون أباً ممتازاً بحق لأطفالك لأن رئيسك يتوقع منك أن تكون أفضل مهندس. هنا ينبغي علينا جميعاً أن نجد العبقرية في كلمة «و» عوضاً عن طغيان كلمة «أو». عندما يسألك شخص ما: هل تستطيع أن تتلاعب بكل هذه الميادين الخمسة وتكون ممتازاً فيها جميعاً؟ يمكنك أن تجيب: «نعم سأكون ممتازاً بها جميعاً». تذكر إجابة المتفائل عن كل شيء. إنه يعني أنك لست متأكداً تماماً من الإجابة ولكن أن تدرك أنه ينبغي عليك بطريقة ما أن توفق بين متطلبات الميادين الخمسة. في الواقع هناك إجابة عملية جداً لكل الورطات الظرفية والثنائيات العقائدية التي تمثلها هذه الميادين الخمسة.

الجواب ببساطة هو أن تضع الأولويات وتنظمها للقيام بكل ما تعتقد أنه من الواجب القيام به في كل ميدان لوحده. المشكلات المرتبطة بالميادين

الخمسة تتعلق بقوائم العمل الطويلة التي تتبع كل واحد من العناوين الخمسة. نحن عادة نعتقد أنه علينا أن نأخذ كل الأدوار ونعمل كل الأشياء في كل الميادين الخمسة. بينما علينا بكل بساطة أن نقوم بعمل الأهم الآن في أي ظرف أو أي ميدان نكون فيه.

فلسفتي البسيطة هي: أينما كنت أثبت جدارتك وكن على مستوى الموقف. إن كل شيء هو الآن. واللحظة الحالية: إننا نتكلم عن حقيقة أننا لا نوجد إلا في مكان واحد ونقوم بعمل واحد وعلى نحو جيد في وقت محدد، لذلك اختر المكان جيداً وبعناية وركِّز اهتمامك على الفرصة التي بين يديك في اللحظة الحالية. يقدم المشهد السابق وهو مشهد الأب والمهندس الفرصة لتمرين تأملي في التخطيط للحياة وإدارة الوقت، وهو كذلك فرصة لضبط فلسفتنا للتعامل مع النزاعات العقائدية التي تحدث عندما نتفاعل مع الآخرين الذين يشاركوننا الميادين الخمسة في الحياة. وقد يأتي إليك شخص ليقول لك بتلك النبرة الخاصة في صوته «هل تعلم أن أسرتك هي أهم شيء في الحياة». احتفظ بحكمك. قد تقول لنفسك هذا شيء عظيم، ها هنا واحد من المتعصبين لشعار «العائلة هي الأسمى» يحاول أن يوقعني بالذنب لأنني أعمل ساعات طويلة. وبدلاً من أن تجادله في الأهمية النسبية للأسرة ولقيمها يمكن أن نقول: «أنت محق». الأسرة مهمة جداً. عندما أكون مع أسرتي فإنني أعمل فعلاً على أن يدركوا مدى قيمتهم بالنسبة لي. وأسأل نفسي: ما الذي يحتاجونه مني لتقوية الحب الذي نشعر به تجاه بعضنا. إنني أعمل على تركيز كل طاقاتي لأكون معهم فعلياً. مثل هذه المحادثة هي فرصة لتختبر قوة أن تكون مستجيباً، كونك مستجيباً لا يعني أن تكون موافقاً بشكل كلي وتستسلم لوجهة نظر

الشخص الآخر. عوضاً عن ذلك تدرك بسرعة أن الثنائيات العقائدية [الأيديولوجية] هي عادة قابلة للتوافق، أنت ترى فرصة تحويل التعارض والنزاع إلى إبداع.

القيم المطلقة:

نستطيع أن ندرج في قائمة عدداً لا يحصى من نظريات الفلسفة لدى الناس التي تتعلق بميادين التنافس الخمسة التي ينتج عنها جدال وخلافات تحدث بشكل دوري. نحن بني الإنسان نميل إلى أخذ مواقف في المطلق وهي ليست مطلقة. كان معلمي العظيم جون آرنولد يلقن أتباعه وبفصاحة كبيرة أهمية معالجة الاهتمامات وليس المواقف. كما ناقشنا من قبل، المواقف هي نتائج متبدلة متغيرة على أساس كيفية حل مشكلة ما أو بشكل أعم إيماننا كيف يجب أن تكون الحياة. تساعدنا اهتماماتنا الأساسية على انتقاء أو خلق النتائج التي ستكون في النهاية لمصلحتنا عموماً.

ومن بين هذه الاهتمامات أو المصالح هناك بعض منها تشكل متطلبات مطلقة وبعضها الآخر مرغوب إلى أبعد الحدود. يمكن منع كثير من الخلافات عندما ندرك أن هناك قيماً مطلقة أقل مما نعتقد. دعوني أوضح ذلك بالعودة إلى أهمية الأسرة.

تأمل هذين الموقفين:

- الموقف الأول: أسرتك هي الأولوية القصوى وأنت بحاجة لقضاء مزيد من الوقت معها.
- الموقف الثاني: أسرتي هي الأولوية القصوى وأنا بحاجة لجعل الوقت معها ذا قيمة.

أي من هذين الموقفين هو الصحيح؟ هل الموقف الأول صحيح بالمطلق؟ وإذا كان كذلك هل أستطيع أو تستطيع أن تبرهن على صحته؟ هل أستطيع أن أبرهن أنك بحاجة لقضاء مزيد من الوقت مع أسرتك؟ إذا كانت الإجابة على أي من هذه الأسئلة بالنفي، إذاً حاجتك لقضاء مزيد من الوقع مع أسرتك ليست مطلباً مطلقاً. وأنا أسبب لك أذى كبيراً عندما أحول موقفي بالنسبة للحياة الأسرية إلى عقدة الذنب التي يبدو أننا نحب أن نخلقها لأنفسنا وللآخرين وها هو سؤال آخر. هل قضاء مزيد من الوقت مع أسرتك مرغوب إلى حد بعيد لو استطعت ذلك. معظمنا قد يجيب بالإيجاب.

هذا المنحى الأخير في التقليل يزيح الكثير من الضغط عند مناقشتنا الفكرية حول أهمية الأسرة ويمكن أن يتحول النقاش الآن إلى إحدى هاتين الفكرتين.

آ- كيف نجد مزيداً من الوقت تمضيه مع أسرتنا.

ب- إذا لم يكن من السهل قضاء مزيد من الوقت معهم كيف نستطيع أن نجعل الوقت الذي تمضيه وقتاً ذا معنى ولا ينسى. آه لقد حولنا التعارض الفكري إلى تجديد. الجدل حول أهمية الأسرة تحول الآن إلى نقاش حول جعل التفاعلات الأسرية متكررة وذات معنى بقدر ما نستطيع. وفي سياق علمي إلى حد ما نقول: الشيء الذي هو شرط مطلق تام بحق لا بد أن يكون قابلاً للقياس إما على أساس تخصيص الحد الأعظمي للمصادر أو على أساس تحديد مستوى أدنى من الأداء.

وعلى سبيل المثال، إذا تولى أحد من فريق عملك مركزاً يتعلق بالميزانية، يقول: «نحن ليس بإمكاننا على الإطلاق أن ننفق مزيداً من المال على هذا

المشــروع». وآمل أن يســمح لك بالســؤال: «ما مقدار هذا المزيد؟» إذا كان زميلك في العمل قال لك «ليس أكثر من مئتين وخمسين ألف دولار». السؤال الآتي يجب أن يكون وماذا لو حدث واحتجنا مئتين وخمســة وخمســين ألف دولار، هل ســتلغي هذا المشــروع؟ إذا كانت الإجابة«كلا لن نلغيه بالطبع». هنا يكون عدم إنفاق المزيد من المال ليس مطلباً مطلقاً تاماً. من الواضــح أنه أصــبح مطلباً مرغوباً فيه إلى حد بعيــد بحيث إنكم تعملون معاً للبقاء أقرب ما يمكن من المبلغ مئتين وخمســين ألف دولار. هل أدركت الآن كيف عمــل بعد النظر هنا على إنهاء الجدال حــول الميزانية؟ ومن وجهة أخرى إذا قــال أحدهم «العيوب لا بــد أن تكون معدومة [صــفراً] نتيجة لعمليتنا التصــنيعية». يمكنــك أن تســأل: «هل هذا يعنــي أن عيباً واحداً ســيوقف العمليــة، أم أن هناك مســتوى أدنى مــن الأداء الذي نتوقعــه؟» وقد تكون الإجابة «هذه النصلات التوربينية هي قلب المحركات النفاثة التي نصنعها لحوامات الجيش والخطأ هنا لا بد أن يكون معدوماً. إذا اكتشــف أي خطأ في نصــلة واحــدة فعليــك أن تضــغط الأزرار الحمراء على خــط التجميع وتوقف العملية برمتها فوراً». يبدو أن هذا مطلب مطلق.

اختر نضالاتك، كثير من القيم المطلقة يجب أن تخضع لمناقشة مفتوحة وقليل منها لن يخضع لتلك المناقشة. السر هو أنه لا توجد حدود قصوى مطلقة حيث إنها ليست موجودة في الواقع، وإلا فسنذهب إلى المعارك ونخلق الصراعات وسنجازف بسمعتنا وعلاقاتنا وحتى بحياتنا في الوقت الذي ينعدم فيه المبرر. عوضاً عن ذلك من المستحسن إجراء المزيد من المناقشة والتفاوض والرغبة في الالتقاء في منتصف الطريق قبل أن ترسم ذلك الخط في الرمال وتتحدى الآخرين لتجاوزه.

نعود الآن إلى القيم الأسرية: «ينبغي عليك قضاء مزيد من الوقت مع أسرتك» ما مقدار هذا المزيد؟ وماذا يحدث إذا لم أستطع قضاء المزيد؟ هل سيتلاشى أولادي بنفثة دخان؟ أنت ترى أن قضاء مزيد من الوقت مع أسرتك لا يمكن أن يكون مطلباً مطلقاً. إنه هدف مرغوب بشكل كبير. لذلك في المرة القادمة أرجوك أن تعيد النظر عندما يغريك القول إلى شريكك أو شريكتك عليكِ أن تقضي مزيداً من الوقت مع الأطفال. وفر الجدل. وعوضاً عن ذلك اقترح أو اقترحي أن مزيداً من الوقت الإضافي سيكون مفيداً حقاً لأن جوني يجد مشقة في الواجب الخاص بمادة الرياضيات هذا المساء. يأخذ جميعنا من وقت لآخر مواقف نفترض أنها مطلقة ثابتة. لتكون ثابتة ومطلقة تحتاج هذه المواقف أن تكون مستندة إلى مصالح أساسية غير قابلة للتفاوض وهي نادراً ما تكون كذلك. هل يوجد ثوابت مطلقة في الحياة والعمل. قطعاً يمكنني أن أحول هذا الفصل إلى مناقشة غاية في الجدلية عن «ما الثوابت المطلقة في الحياة؟» ولكن لن أفعل ذلك. على كل حال قد يكون هذا السؤال موضوعاً جديراً بالتأمل الشخصي والمناقشة العميقة المتأنية بين أولئك الذين تحبهم بشكل خاص أو الذين يعتمدون عليك لتخدمهم في عملك اليومي أو في أنشطتك الاجتماعية.

في بعض المراحل هناك مبادئ توجيهية تؤيدها، هذا صحيح ونود من الآخرين ألا يستهينوا بها؛ لأنها عناصر مهمة من شخصيتنا. من المهم أن تعرف ما تمثله أنت والآخرون ذوو الشأن والأهمية ورفاقك في العمل والجيران وأن يكون لديكم الاحترام لما تمثلونه. لنتمهل الآن ونعترف بالمجالات التي تتجلى فيها تناقضاتنا الفكرية النموذجية. واحدة من أكثر الفئات إثارة للاهتمام في التناقضات الفكرية تلك الناجمة عن عقدة

الذنب. سنعرِّف عقدة الذنب بأنها «شعور الذنب الذي يأتي نتيجة لقولٍ أو تلميحٍ من أحدهم يجعلك أو يجعلنا نشعر أننا لسنا على ما يرام أو أننا في حال من الذل». وفئة أخرى أولئك الذين ينصبون أنفسهم إصلاحيين بتصريحاتهم: «أنا أعرف الحقيقة وأنت لا تعرفها» ونسمي هذه «احتكار الحقيقة». وهذه تؤدي إلى العداوة والممالأة الحزبية السيئة وصراعات العمل المبعثرة للجهد إلى حد كبير.

عقد الذنب:

عندما تتأمل الأقوال الآتية اسأل نفسك إذا كان كل واحد من هذه الأقوال يعد بحق شيئاً مطلقاً أو بالأحرى مؤشراً على فرصة لمناقشة مصالح أساسية ضمنية لإيجاد أرضية مشتركة تحول التنازع إلى تجديد.

1. يجب أن يكون الأطفال في أسرَّتهم قبل منتصف الليل.
2. إذا غازلت أحداً في المكتب فإنك غير مخلص لي.
3. ينبغي على الأمريكيين أن يوفروا مزيداً من النقود.
4. المقالي الفرنسية والأطعمة المقلية الأخرى تدمر صحة الناس في أنحاء العالم.
5. عليك أن تدفع نقداً لشراء سيارة وتجنب اقتراض المال.
6. أنت تشاهد التلفاز كثيراً جداً.
7. أفضل ما تفعله أن تسدد رهن منزلك بأسرع ما يمكن.
8. من واجبك الكف عن التلهي والانتباه لي.

9- إذا لم تبدأ القيام بالتمارين فستصاب بمرض السكر.

10- يجب أن تقرأ كتابين أو ثلاثة في الشهر لإبقاء ذهنك متقداً.

11- إذا لم تتذكر الذكرى السنوية لزواجنا فأنت لا تحبني.

12- الأخضر والبرتقالي أسوأ لونين يمكن أن ترتديهما معاً.

آمل أنك استمتعت بدراسة هذه الأقوال. لنأخذ القول الأخير. هل يمكن أن يكون هذا أساساً لنزاع فكري جدي؟ نعم الناس يتجادلون حول أفضل الألوان التي يمكن ارتداؤها مع الأخذ بعين الاعتبار لون البشرة وعوامل أخرى. ويمكن أن يستمر هذا الوضع إلى حد خلق جدل حول أي ربطة عنق هي في الواقع الأنسب لتضعها في اجتماع لمجلس المديرين. موقفي هو: لا ترتدي على الإطلاق اللون البني إلا إذا كنت تعمل في خدمات الطرود المتحدة طبعاً. إنني أمزح فقط حول هاذ اللون. أنت تأخذ قرارك الخاص حول هذا اللون ذي الطابع الأرضي الغني. من ربطات العنق المفضلة لدي هي غالباً البني.

سندقق النظر الآن في فئة من التناقضات التي يمكن أن تؤدي إلى التعصب الديني والطعن السياسي البذيء وتحط من الروح المعنوية في مكان العمل.

إنها الفئة التي تعالج تفسيراتنا لسؤال: «ما الحقيقة» ومن يدعي بالاطلاع على كل الحقيقة. هل من المعقول الاعتقاد أن بعضهم يملك فعلاً الحقيقة أكثر من الآخرين؟ نعم أعتقد ذلك. هل الوصول إلى الحقيقة يعطيهم الإذن بالإملاء على ضمائر الآخرين؟ الإجابة. لا ليس بالضرورة،

وهذا منوط بأمور كثيرة. وهل الآخرون الذين يملكون مثل تلك الحقيقة لديهم مسؤولية المشاركة بما يعرفون؟ نعم إذا كان ذلك يساعد أولئك الذين يستمعون. هل المهم كيفية هذه المشاركة؟ نعم، وهنا يكون التباين بين من سيكونون أساتذتنا وبين من سيصبحون حكاماً مستبدين. هناك خط دقيق بين الحماس والتعصب.

الاطلاع على الحقيقة:

سأقر بأن الفقرتين الآتيتين كانتا الأكثر تحدياً بالنسبة لي في كل هذا الكتاب. في البداية، أنا أومن بالفصل بين الكنيسة والدولة. وأومن أيضاً أن مسؤوليتي في مثل هذا الكتاب ألا أهيج المشاعر وفي نفس الوقت لا بد أن أكون صادقاً.

لا بد أن أدقق في آرائي الخاصة على ضوء وجهات النظر الأخرى المغايرة ولأناضل من أجل الفرصة والحاجة لإيجاد أرضية مشتركة لتفاهمنا. في الفصل السابع مثلاً شاركت علناً في رأيي حول فكرة «من يملك العالم». هذه الآراء لها بعض الميزات ولكنها قد لا تأخذ بالاعتبار جميع الوقائع السياسية للحياة في قريتنا العالمية البالغة التعقيد. ومع ذلك آمل أن أشارك في النقاش العالمي في الوقت الذي نعمل جميعاً على جعل هذا الكوكب مكاناً أكثر أمناً وسلاماً ومودة.

موضوع الدين هو الموضوع الصعب بالنسبة لي. لماذا؟ لأن هذا الموضوع شخصي جداً وربما يكون الموضوع الوحيد الذي يتخطى ما نعرفه كحقيقة عن هذا العالم ليشمل أيضاً أشياء نقبلها إيمانياً. ما يمكن أن نسميه ثوابت مطلقة في السياق الديني هي مبادئ تعلمنا أن نؤمن بها غالباً على أنها

«حقائق أزلية» نقبلها على أنها خارج نطاق فهمنا كبشر. وهنا الازدواجية الخاصة بي. وهي بالنسبة لي الازدواجية الأكبر، أنا أؤمن بالله. وأن الله ليس ضعيفاً أو واهن العزيمة، ومن جهة أخرى أنا لا أريد بالتأكيد أن أنفِّرك من مناقشة ما تعده عقيدة دينية. وسأكون شاكراً لو سمحت لي بإيجاد القاعدة للتأمل والحديث. إنني أعتقد أنه توجد مبادئ تجعل الكون يعمل كما هي الحال الآن لأسباب وجيهة. إذا أردنا مثلاً أن نتحرى الثوابت أو القيم المطلقة فقد نتفق على أن قانون الجاذبية في هذا العالم لا ينبغي أن يتوقف ثم يعمل ثانية بشكل دوري، وإذا حدث ذلك فإن كثيراً من الأمور التي نقوم بها نحن البشر كل يوم ستصبح صعبة الإنجاز على أساس ثابت، وبعض منا قد يسبح بعيداً عن الكوكب ويصل إلى الفضاء. تخيل لو كانت الجاذبية انتقائية وظرفية، أي إن بعض الناس يعيشون حالة الجاذبية أكثر من غيرهم. بصراحة تامة، إنني ممتن لكون الجاذبية ثابتة مطلقة، دعنا لا نناقش ونقبل حقيقتها.

ربما نكون الآن قد أجرينا حواراً حول الوجود المطلق لله. هل أحدث الله الجاذبية أم أنها النتيجة الملائمة والتوافقية لدوران الأشياء ودورانها حول محور، وحول بعضها في الفضاء؟ إذا دخلنا في مثل هذا النقاش فأنا أعترف بأني قد أعجز عن الإصغاء إلى الذين لا يعتقدون كما أعتقد. لا بد أن أذكِّر نفسي بأن أجد الحقيقة في أي شيء يؤمن به الآخرون.

أنظر إلى البحث عن الحقيقة على أنه مشابه لتجميع لغز عظيم فيما بين المجرات. هذا اللغز الذي يحاول كل منا أن يجمع أجزاءه بطريقته الخاصة. نجد جزءاً من اللغز هنا وجزءاً هناك. بعض أكثر الأساتذة حكمة يمتلكون مجموعة من قطع هذا اللغز ويساعدونا بشكل خاص في التعجيل

باكتشافنا للحقيقة. المهم ألا نقلل من شأن أجزاء اللغز الموجودة لدى الطرف الآخر؛ لأنها قد تتلاءم مع القطع التي لديك التي لدي وتساعدنا على إيجاد صورة أكثر اكتمالاً. وهكذا يمكننا أن نشك في أن يكون لشخص واحد أو مجموعة الاطلاع الكامل على الحقيقة، عوضاً عن ذلك نصل إلى القرار بوجود جسم كوني للحقيقة التي نسعى جميعاً إلى اكتشافها. سنكون ممتنين لآخرين على هذا الكوكب يرغبون مشاركاتنا أجزاء اللغز الرائعة التي لديهم. إذاً إيماننا يمكن أن يوحدنا لا أن يفرقنا.

إذا سألتني عن شيء ثابت مطلق في الدين، فسيكون ردي: إن شعوري هو أن الدين محبة الإقرار بحب الله لنا جميعاً كما نحب بعضنا.

يظهر هذا الحب عندما نخدم بعضنا ونقاوم الميل للجدل في عقائدنا الدينية، وبدلاً من ذلك نختار الاحتفاظ بحكمنا ومشاركة الآخرين في الحقائق التي نعرفها بروح المحبة، مع السماح لكل شخص بحرية الفعل.

ملاحظة أخرى: بالنسبة للكثيرين، مناقشة وجود الله هو مجرد تدريب عقلي لأن الإجابة لا يمكن معرفتها بشكل مطلق. رغم أن هناك دلالات تشير إلى قوة ذكية تعمل في هذا الكون. لكن الاستنتاجات النهائية التي يمكن التوصل إليها عن مثل هذه القوة، لا بد أن ترتكز على الإيمان. والآن أكملنا الدائرة بالنسبة لسبب كون هذا الموضوع حساساً وفيه الكثير من التحدي.

سواء اعتقدت أنت أو اعتقدت أنا بالله إلا أننا لا يمكن أن نستهين بحقيقة أن هناك أسراراً غامضة في الكون حولنا تجعلنا نستغرب كل شيء. وماذا يعني أن نستغرب أو نتساءل؟ هل هو أن نسأل أنفسنا «ماذا

يوجد هناك في هذا الكون؟ أم أن هذا يعني الاستنتاج بأننا فعلياً لسنا متأكدين، ومع ذلك نعترف أن التعجب يهمس في آذاننا ليخبرنا عن شيء عظيم؟ هل من الحكمة أن نبقي خياراتنا [مواقفنا] مفتوحة بدل أن نصبح جازمين متمسكين باسم الدين؟ إذا كان هناك شيء عظيم خفيّ فعلينا أن نعد أنفسنا له ونساعد الآخرين على الطريق. ربما علينا أن ننمي فضول طفل واحد لنستمتع بروعته، ولنعطي الآخرين نفس الحق بهذا الشعور الرائع».

احتكار الحقيقة: علم السياسة:

لقد سمع أولئك الذين يراقبون السياسة الأمريكية في السنوات الأخيرة أننا نتحدث عن ولايات زرقاء وولايات حمراء في الوقت الذي نعرف في قرارة أنفسنا أنه من الأفضل لنا كأمة أن نناضل؛ لنكون ولايات متحدة.

في السنوات الأخيرة شاهد الأميركيون قادتهم وشاهدوا أنفسهم منقسمين فكرياً وفلسفياً أكثر من أي وقت مضى من التاريخ الحديث. نرى السياسيين يقفون مواقف حاسمة أو يرفضون أن يقفوا هذه المواقف في قاعة الهيئة العامة. نحن شاكرون وجود فرصة للآراء المتعارضة حول القضايا وأن دستورنا يسمح بحرية مخالفة الرأي. وفي نفس الوقت حالما ينتهي النقاش لا بد أن يكون الالتقاء من أجل الصالح العام. نحن نحب أن نرفع الصوت من أجل المصالح الخاصة والفساد والأزمات والمعرقلين وهذه المداورات في الردهات. نود أن نقول: إن المصالح الأساسية للشعب الأمريكي هي الحياة والحرية والسعي إلى السعادة. وامتداداً لهذه القيم تأتي رغبتنا المشتركة في السلامة العامة والمشاركة في الفرص الاقتصادية

وضمان ثقافة متينة لأطفالنا. متى ستفسح مصالحنا الخاصة المجال للمصالح العامة؟ متى سيفسح التلاعب والمراوغة المجال لقيامنا بما هو صواب وحق؟ متى ستحل روح الدبلوماسية [الكياسة] محل روح المواجهة؟

إذا كان هناك فرصة كبرى لتحويل النزاع إلى تجديد وإبداع فإنها الآن في أمتنا العظيمة هذه وفي عالم مزقته الصراعات الفكرية. هل نستطيع التغيير؟ طبعاً نستطيع.

مـا مدى السـرعة التـي يسـتطيع كل منا تغيـير أسـلوبه؟ الإجابة: في الحال. إذا طلبت منك أن تتوقف عن قيادة سيارتك بهذه السرعة، يمكنك أن تسـتجيب الآن. وإذا طلبت منك أن تكف عن مشـاهدة التلفاز لساعات طويلة، يمكنك إطفاؤه الآن. التحدي هو تحويل التغيير الظرفي في السلوك إلى عادة دائمة. إذا انشغل الناس بمناقشة جدلية ما مدى سرعة توقفهم عـن هذا الحديث؟ الإجابة، فوراً. إذا كنـت أتجادل معك يمكنني أن أقرر أن ذلـك الجدال لا يسـتحق، يمكني أن أحدد أن التفاعل السـلبي يؤذيني بقدر ما يؤذيك وأستطيع أن أتصرف. ربما ما أزال غاضباً ولكنني أوقفت الجدل. يمكنني أن أحدد أشياء أهم من كسب الحوار. وإذا أوقفنا الحوار هل نستطيع أن ننتهي منه؟ الناس ينتهون من أشياء كثيرة كل يوم ويتابعون المسـير. هل يستطيع السياسـيون الانتهاء منه ومتابعة التحرك؟ وما مدى السـرعة في ذلـك؟ والإجابـات عـن كل ذلك: نعـم، والآن. كيف سـينجح ذلك؟ سـيتعلمون أن يتعاملوا بالمصـالح لا باتخاذ مواقف «مطلقة ثابتة»، حول المسـائل المطروحة. وهذا صحيح حيث يتعلق الأمر بشؤوننا الداخلية والدولية أيضاً.

لماذا ينبغي على السياسيين أن يفكروا بشيء مثالي جداً وسط وقائع مكشوفة يواجهونها؟ الإجابة: لأن المخاطر كبيرة جداً. وأحفادنا ينتظرون فرصتهم لأن يرثوا كوكباً جميلاً آمناً. والآن هأنذا قد قلتها وشكراً لإفساح المجال لي. وهيا إلى مزيد من المناقشة في هذا. ماذا عن الديمقراطيين والجمهوريين ـ الولايات الزرقاء والولايات الحمراء وماذا عن الحرب المستعرة؟ هل يجب ألا تكون هناك حرب؟ أو هل الحرب حقيقة من حقائق الحياة؟ الإجابة هي إجابة المتفائل: نعم يجب ألا يكون هناك حرب ونعم الحرب حقيقة من حقائق الحياة. أين التجديد في هذين الرأيين المتعاكسين؟ إننا نستنكر الحرب في الوقت الذي نستعد للدفاع عن أنفسنا. سننظر إلى الحرب كملجأ أخير لنا.

نستطيع أن نقف على استعداد للدفاع عن أنفسنا ومع ذلك نعرض حسن نيتنا قبل صليل السيوف. والحرب لن تكون إحدى الأسس في أي خطاب سياسي. ويؤول الأمر إلى مجموعتين سياسيتين وهما القائدان القوميان في النظر إلى جانبي الحوار ليخرجوا بحل يتخطى فعلياً الروح الحزبية ويثبت أنه الأفضل لأطفالنا ولكل الأطفال في العالم.

هل يجب أن يكون لدينا حكومة كبيرة أم صغيرة؟ الإجابة ينبغي أن يكون لدينا حكومة كافية للقيام بما تحتاج الحكومة القيام به قبل كل شيء. وهكذا فإن الحوار في قاعات الحكومة يجب ألا يكون النقاش حول الضرائب ولكن حول الإيرادات التي تحتاجها الحكومة للقيام بعملها وكيفية إيجاد الطريقة المنصفة والفاعلة للحصول على تلك الإيرادات ومتابعتها والاستفادة القصوى منها لفائدة المواطنين وعدم هدرها. عندما ندع القضايا تستقطبنا ثم نصنف كل حزب سياسي بمواقفه

الخاصة حول هذه القضايا، عندها تضيع قوى التعارض. أنعم الله علينا أننا نعيش في أمة يُسمَح فيها بمناقشة القضايا لكي نرى هذه القضايا من زوايا مختلفة. ثم نستطيع أن نحدد ما هو الأفضل الذي سيخدم مصالح أمتنا ككل ـ بغض النظر عن الأحزاب السياسية ـ هل هذه فكرة مثالية؟ نعم. ما هو موقفك من المثالية؟ موقفي هو الآتي: دون المثل العليا نحن نخفض من معاييرنا لنقبل بكل ما ندرك أنه «طبيعة إنسانية». ومهما تكن هذه الطبيعة الإنسانية فإنها مبرر سهل جداً؛ كي لا نصل إلى المستوى الذي نريده ونستطيع الوصول إليه «ما هو الموقف المعارض للمثالية؟».

قيل لي: إنه ينبغي ألا نتعامل بالتوافه وأنا أوافق. ما هي التوافه؟ إنها ملاحظات مبتذلة. وما هي الملاحظات المبتذلة؟ إنها الملاحظات التي أصبحت قديمة ومملة لكثرة الاستعمال. إذاً السؤال النهائي سيكون: أي من مُثُلِنا قديم وممل ولماذا أصبحت كذلك؟ هل لأننا رفعنا أيدينا إلى الأعلى وقلنا: «هذا لن يجدي نفعاً لأنه مخالف للطبيعة الإنسانية؟» في عالم السياسة من السهل جداً الرجوع إلى فكرة الولايات الزرقاء والولايات الحمراء في الوقت الذي ندير ظهورنا جهلاً بمُثُل الولايات المتحدة الأمريكية التي نؤيدها جميعاً. نستطيع أن نتجاوز «ثنائية أي حزب على حق» إلى ماذا يستطيع الحزبان القيام به ليوحدوننا. وهذا سيكون نزاعاً تحول إلى تجديد وإبداع على مقياس يمكن للعالم أن يعجب به.

احتكار الحقيقة: مكان العمل:

هل عملت عند شخص بغيض قاسٍ؟ احتفظ برأيك. عند مناقشة خلافات ونزاعات العمل لا بد أن نعترف أن هناك رؤساء عمل متسلطين

إلى حد كبير كما أن هناك مستخدمين يتصفون بالعناد إلى أبعد حد. كم عدد الثوابت الموجودة في العمل؟ ليس بقدر ما نعتقد. أمن الموظف ورضا الزبائن من الأمور المرشحة لتصل إلى وضعية القيم المطلقة أو الثوابت.

وكذلك من الأمور المرشحة لتكون من الثوابت في معظم الشركات المبادئ الأخلاقية العامة: إطاعة القانون واحترام وتكريم الثقة العامة.

عدا عن هذه فإن معظم ما يجري في مكان العمل هو من الأشياء المرغوبة إلى حد كبير أو ربما ليس إلى ذلك الحد الكبير وإنما يستحسن أن تكون موجودة. والخلاصة أن هناك ما يكفي من المتسلطين في الخارج دون الحاجة إلى سلوك تسلطي مفرط في مكان العمل حيث يمضي كل واحد منا معظم حياته. وعلاوة على ذلك فإن دور المراقبين المتطفلين قد أفسح المجال لدور قائد الفريق. وماذا عن الموظفين المعاندين؟ خذ بنصيحة جيمي ستيوارت وحاول أن تكون لطيفاً دمثاً. نحن بحاجة لأن ننمي روح الانفتاح التي تقول: إن الحقيقة عن كيفية العمل معاً وتحسين إنتاجنا، وخدمة زبائننا بشكل أفضل ومكافأة حملة الأسهم عندنا، كل ذلك لا بد أن يوجد في أفكار وآراء ومعتقدات كل عضو في فريق العمل. لنستمع: ماذا تستطيع أن تعمل في مكان عملك؟

أولاً: شارك بنسخ من هذا الكتاب. ثانياً: اتصل بي [المؤلف] وسأخبرك أين تستطيع شراء كتابي الإرشادي بعنوان «تسعة وعشرون سؤالاً تنشط فريق عملك».

واجه تلك الأسئلة الخاصة التي يحتاج فريقك لأن يجيب عنها لكي ترفع مستوى الاحترام وتزيد من النشاط بحيث تحول صراعاتك إلى فرص.

إن جوهر الكتاب يحمله ذلك المبدأ الرئيس الذي ناقشناه مرات عديدة: «الفرق الكبيرة تتعلم الحديث عما قد يحتاجون التحدث عنه قبل أن يكون من الواجب الحديث عن الموضوع بالذات». إن تكرار هذا المبدأ متعمد. وهنا نبدأ بالحديث عن مبادئ سلوك فريق عملك. يمكنك أن تستخدم كتاب الإرشاد وفيه تسعة وعشرون سؤالاً لمساعدتك على إدراك المواقف التي تحتاج إلى مواجهتها بشكل بنَّاء أو يمكنك بكل بساطة أن تضع قائمة من بنات أفكارك وتتوصل إلى اتفاق حول كيفية معالجة كل موقف. إليك مزيد من الأمثلة لمساعدتك.

قوة التناقضات الفكرية:

مواقف صعبة متحدية	مبادئ سلوك الفريق
1 عندما تبرز مشكلة هناك ميل لوضع اللوم على شيء ما أو شخص ما. هذا سيناريو خيانة للأصدقاء والرفاق.	1 عالج القضايا لا الشخصيات. حاول تحديد وتثبيت المشكلة وليس اللوم.
2 عندما يعطي الناس آراءً قوية، فهناك ميل للإفراد في رد الفعل والتحول إلى موقف دفاعي.	2 احتفظ بالحكم: قبل أن تتخذ مواقف من القضايا تأكد أنك تفهمها.
3 يبدو الزبون مضطرباً وفاقد الصبر أكثر مما ينبغي. الميل هو الرغبة في الانتقال إلى الأمام وتمويه القضايا الأساسية.	3 أصغ بأذني المحقق وقلب الصديق. استمع إلى الحقائق والتأثيرات. اطلب من الزبون أن يساعدك على فهم سبب انفعالاته أو انفعالاتها الشديدة.

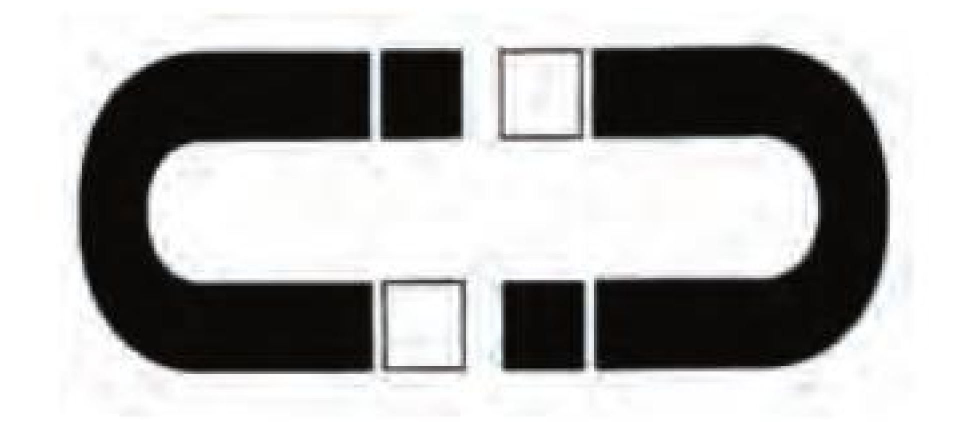
4 العداوات الطبيعية غالباً ما توجد بين أعضاء الفريق بين الدوائر ضمن المنظمة الواحدة.	4 استبدل «الأنا» بـ «نحن».
5 هناك ميل إلى الإسراع ونسيان اطلاع الآخرين أي لا تغلق أو تكمل الدائرة كما يقال.	5 اتصل بالقواعد: خذ درساً من لعبة البيسبول تستطيع أن تجري حول الملعب للتسجيل ولكن هذا لا يحسب ما لم تلمس القواعد.
6 استمر في التحرك.	6 ليكن ذلك بسيطاً وجديراً بأن يُذْكَر.

أقدم هذا التعريف لروح العمل الجماعي: ليس هناك انتصار إنساني أعظم من اللحظة التي تتوقف فيها مجموعة من الناس عن نزاعاتها وتقرر أن هناك هدفاً يستحق التزامنا جميعاً. ثم يأتي التعاون. العمل الجماعي هو قوة في العدد وإبداع من خلال التنوع، كثير من العمل الجاد وبعض المرح.



الفصل الثاني عشر

الحصول على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح



هذا الفصل هو صندوق الأدوات مع بعض الأفكار والأساليب التي تستطيع استعمالها في اتصالك اليومي وفي التزامك الكلي لتحويل التعارض إلى إبداع. كما ناقشنا في سياق هذا الكتاب من وقت لآخر، يوجد مقاربات متعددة بالنسبة لهذا الموضوع ولحقيقة الصراع. واحدة من هذه المقاربات هي أن ننظر إلى النزاع على أنه ظاهرة فيها كثير من الشدة والضغط ويجب أن نتعامل معها بطريقة ما أو أن نخفف منها أو نعمل على إذابتها. وكما تتذكرون إحدى الفلسفات المتطرفة هي التأكيد على «الربح من خلال الترهيب» التي تستند إلى الدهاء وقدرتك على المناورة خلال المواقف لتصل إلى السيطرة. غالباً ما يرتبط النزاع بالحاجة إلى التفاوض. وقد يوحي التفاوض بنوع من «صراع فكري» أو كعملية مساعدة لتسوية خلافاتنا والوصول إلى الحل الوسط لكي نتابع حياتنا وعملنا.

التفاوض فعلياً هو واحد من أهم أسس التفاعلات الإنسانية سواء كنت تتفاوض مع رئيسك لزيادة المرتب أو نتفاوض لاتفاق سلام في الشرق الأوسط أو لجعل والدتك تحضر الحلويات المفضلة لديك. عندما نشارك

ـِ العملية بطريقة بناءة، فإن غايتنا هي التأثير على الآخرين لكسب تأييدهم. من المهم أن ندقق ـِ مواقفنا الذهنية الخاصة بالنسبة لموضوع التفاوض. دعني أسألك. هل ترى التفاوض موقفاً قد يجري استغلالك فيه؟ هل تراه تفاعلاً يتطلب أساساً فناً تجارياً كي تحصل على النتيجة التي ترغبها؟ أو هل ترى ـِ التفاوض فرصة لكسب مقابل كسب؟

نظرتي بالنسبة لمهارة التفاوض هي أنها تسمح لي ولك التعرف بسهولة أكبر على الأرضية المشتركة؛ لكي نتمكن من الوصول إلى الخير المشترك بصورة أسرع.

حالما نتجاوز مواقفنا المعلنة ونصل إلى فهم المصالح الأساسية لكل منا، فإنني انطلاقاً من خبرتي أقول: على الأرجح أننا سنكتشف الأشياء المشتركة أكثر من اكتشافاتنا حتمية التنافس.

المتفائلون والمتشائمون يتجادلون فيما إذا كانت الكأس نصف ممتلئة أو نصف فارغة. المتفاوضون على مبدأ الربح أو الخسارة مقابل المتفاوضين على مبدأ ربح مقابل ربح يتحاورون فيما إذا كان نصف الكأس «يعني أنه يوجد فقط ما يكفيني» أو أنه يوجد ربع كأس لي وربع كأس لك. إذا سمحت لك بأن تشرب فسنبحث كلانا عن الواحة التي سنجد فيها وفرة الماء الذي يلبي أعظم احتياجاتنا. إنها قضية حسن النية والكرم. وهكذا كان عنوان هذا الفصل: الحصول على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح. دعونا ندقق ـِ عملية التفاوض والتأثير بتفصيل أكبر. ساعدتنا الفصول السابقة على فهم الصراع وعلى تهيئة المواقف العقلية التي تسمح لنا للبحث عن الطاقة ـِ الداخل. يفترض هذا الفصل أنك تريد استخراج

هذه الطاقة والتحرك. والآن نبني على مهارات التواصل الأساسية التي ناقشناها في الفصل الثامن.

أساليب التفاوض والتأثير:

تذكر الفصل التاسع ومناقشاتنا حول قوة الأضداد في الشخصيات. وإليك هذه المراجعة السريعة...

	يقيم	يسأل	يحتاج	يشتري	يتعلم من
الملاح المستكشف	الدقة	ماذا؟	الوقت	السعر/ القيمة	التوثيق
المنظم	المعرفة المسبقة	كيف؟	الوضوح	الموثوقية	لوائح التوثيق
المساعد الميسر	العلاقات	من؟	المشاركة	المتعة	المناقشة
الحالم كثير الرؤى	الحرية	لماذا؟	الفضاء/ المجال	الأداء	التجريب

الملاح المستكشف والمنظم والميسِّر والحالم كثير الرؤى... وكل فرد تتعامل معه سيسعى إلى النتائج المهمة بالنسبة له أو لها بأساليب متميزة. سيرون المواقف من خلال نظرتهم الفردية للفرصة أو للقلق الماثل أمامهم. إدراك الميول الأساسية لأولئك الذين تتفاوض معهم يعد شيئاً جوهرياً سواء أكان هؤلاء الأشخاص رفاق عمل ورؤساء عمل أو أطفالك أو شريك حياتك أو البائعين أو الممرضات أو أساتذة المدارس أو الزبائن أو حتى الجيران. لنعط صورة توضيحية: لنفترض أنك مستلق على سريرك في المستشفى [لا سمح الله] وقد سئمت من طعام المستشفى كما سئمت من مرضك.

تأتي ممرضة إلى سريرك وتطلب منها تناول قطعة من الشوكولا. تقطب جبينها وتهز أصبعها وتقول: «طبيبك يريد إبقاء ما تأخذه من السكر منخفضاً. هل ترى هذا الجدول أسفل سريرك؟ هذا يدل على مستوى سكر الدم لديك ومن المفروض أن يكون درجتين أدنى من الخط الأحمر على الأقل. وحتى حصول ذلك ليس هناك «سنيكرز» على ما أظن». هل هذه مفاوضات؟ نعم. هل تبدو هذه الممرضة مثل ربان مستكشف، منظم، مُيسِّر أو كثير الرؤى؟ على الأرجح أنك قد قابلت شخصاً يعمل من منظور الربان والمنظم.

لنحاول ثانية. لنفترض أنك طلبت قطعة الشوكولات هذه وتقول الممرضة: «حسناً سنرى؟ قل لي كم مضى عليك منذ أن تناولت شيئاً حلواً آخر مرة؟».

جوابك: «منذ أيام لا بد أنه هكذا». تقول الممرضة: «دعني أراجع الموضوع مع طبيب التغذية، موافق؟» ما مزاج هذا الشريك الجديد في التفاوض؟ هذه المرة تعالج الممرضة موقفك بمنظور المُيسِّر والمسهل للأمور. المبدأ أن تكون على دراية كافية بهؤلاء الأشخاص وخلفياتهم كي تختار [إستراتيجيتك] أسلوب عملك وفقاً لذلك. ماذا تقول للممرضة المُيسِّرة؟ تقول شكراً، وهل لك أن تسألي طبيب التغذية إذا كنت أستطيع الحصول على قطعة واحدة فقط من الشوكولا الخاصة بعيد هالوين [عيد جميع القديسين]؟

إنك تواجه تحدياً أكبر في كسب تأييد الممرضة المراقبة للخط الأحمر التي تدقق في جدول المعلومات عن حالة المريض وهي تحمل نظرة المنظم

والملاح المستكشف. هنا موقف يتطلب منك الإحجام ومن الأفضل ألا تتصرف بأن تقول لها: «تعالي أيتها الممرضة، أنا أدفع فاتورة المشفى. وهذا البيان في يدك هو لي وأنا أريد قطعة سنيكرز بغض النظر عما تقول اللائحة والتعليمات». اللهم احفظنا! وهذه معالجة أخرى: «شكراً لك أيتها الممرضة على الاهتمام بسكر الدم. هل يمكنني أن أجرب قطعة واحدة من تلك الحلوى؟ سألغي أي أطعمة سكرية في وجبتي الآتية. سنراقب كلانا مستوى السكر. ما رأيك؟» هنا رفعت من احتمال أن تعيد الممرضة الجدول الخاص بحالتك الصحية إلى مكانه وأن تبحث عن قطعة سنيكرز صغيرة. من المهم أن تدرك أن التصرف الخارجي للممرضة ليس ودياً مثل بعض الممرضات ومع ذلك فإن اهتماماتها الأساسية أن تبقى أنت بوضع صحي قدر الإمكان وألا تتم مقاضاة المشفى إذا لم تكن كذلك. حاجتك هي أن تشبع رغبتك في الحلويات. هذه ليست خلافات لا يمكن التوفيق بينها. اعبر الخط الفاصل بينك وبين الممرضة وأوجد الأرضية المشركة بدل أن تثبت في مكانك. وهذه كلمة إلى الممرضات: نقدر مهارتك واهتمامك وعنايتك الممتازة. كل ما نطلبه هو أن تستمروا في الصبر على المرضى، حتى عندما يتعلق الأمر بشيء بسيط مثل الولع بالحلويات.

يمكن حتى أن نقنع بحبات قليلة من الفستق السوداني المغطاة بالشوكولا ماركة MXM مع كل ذلك البروتين الجيد. سنتذكر عنايتك ومرونتك أيضاً.

ادرس الجدول مرة ثانية مع إبقاء هذه الفكرة في ذهنك: أنت تحصل على المزيد عندما تعطي القليل. مثلاً الربان المستكشف يحتاج الوقت للتفكير والتحليل ثم اتخاذ القرار. الشخص الذي يحمل عقلية الربان

المستكشف لن يشعر أنه ـ في عجالة إذا أعطيته قليلاً من الوقت للتفكير. عند شعوره بأنه تحت ضغط الوقت يعرض للخطر أو الشبهة نوعية تفكيره أو تفكيرها ـ في الوقت الذي ينبغي عليه أو ينبغي عليها أن تفكر بشكل جيد. ليس هناك من ملاح مستكشف جدير بأن يُحتَفظ به يندفع برسم خريطة لعمل يصبح المفتاح المنهجي للنجاح، وإذا فعل ذلك فلا يمكنه أن يضمن الدقة والكمال لمثل تلك الخطة أو الخريطة. عندما تعطي الربان المستكشف الوقت ليفكر فإن هناك احتمالاً بأن يخرج ببعض التوصيات السليمة لدراستها من قبلك.

الآن فكر بأولئك الذين من ضمن شركائك ـ في التفاوض. من هم «المفكرون الملاحون؟» هل تسمح لهم بحسن استخدام المهارات التي يقدرونها غاية التقدير؟ هذا وقت مناسب لتضع أسماء بعض شركائك المفاوضين ـ في قائمة ـ أولئك الذين يساعدونك ـ في الحصول على ما تريد ـ في الوقت الذي تساعدهم على النجاح:

الشريك 1 ______________________________

الشريك 2 ______________________________

الشريك 3 ______________________________

الشريك 4 ______________________________

استخدم الجدول السابق وفكر ملياً بالتعاملات التي أجريتها مع هؤلاء الأفراد التي تكشف ما الأهم بالنسبة لهم لكي تكون جهودكم المشتركة أكثر تضافراً.

إنك تدرك من الخبرة أن مثل هذا الالتزام من جانبك سيرفع من احتمال التزام الآخرين بمساعدتك للحصول على ما تحتاج وتريد.

ماذا عنك؟

ها هو السؤال الكبير: هل تميل إلى أن تكون الملاح أو الربان المستكشف أو المنظم، أو المُيسِّر أو الحالم كثير الرؤى؟ هل انشغالك بما تحتاج يقف حجر عثرة دائماً في مساعدة الآخرين على النجاح؟ هذا يسمى «الأنا». إن الأمر هو حاجتك وحاجتي للسيطرة على المواقف للحصول على ما نريد أو بالأحرى إيجاد مواقف نجتذب فيها ما نريد عن طريق اكتساب ثقة ودعم الآخرين. تذكر «اجتياز الخط الفاصل».

حالما تجتاز الخط إلى الجانب الآخر لترى وجهة نظري، فأكون أكثر ميلاً للرجوع إلى الجانب الآخر معك لأتعرف على ما لديك.

فكر في نفسك مرة ثانية كمغناطيس. انظر إلى قطبي المغناطيس على غلاف الكتاب. هل طاقتك الإيجابية الجاذبة في حالة العمل أم طاقتك السلبية الطاردة؟ عندما ننطلق من موقف يعبر عن حاجاتنا الخاصة يكون المغناطيس في حالة العمل على الطاقة السلبية ويشعر الآخرون أنهم على وشك التلاعب بهم أو السيطرة عليهم. ويتراجعون ونجد أنفسنا الآن متورطين في مفاوضات طرفاها خاسران. فكر الآن لبعض الوقت حول كيفية العثور على أولئك المعلمين بالنسبة لك كشركاء تفاوض. والسؤال الآن: «هل حصولك على ما تحتاج على درجة كافية من الأهمية بحيث تكون راغباً في تخصيص مقدار مساوٍ من الطاقة والقدرة لمساعدتهم للحصول على ما يحتاجون بحيث تجعلهم حلفاءك وتخلق ذلك التأثير

المضاعف الذي نسميه العمل الجماعي؟» يعرف معظم الناس الحقيقة الجوهرية عما يساعدهم على النجاح. لقد تعلمنا جميعاً الكثير عن هذه الحقيقة في دور الحضانة. وننسى أحياناً وبشكل مؤقت ما تعلمناه ونحتاج إلى تذكره من وقت لآخر، إنني ممتن لأولئك الذين يُذكِّرونني بمحبة بحقيقة ما يصلح ويجدي للاستفادة القصوى من حياتنا التي هي غالباً عطاء أكثر للآخرين الذين نلتقيهم على الطريق. احصل على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح.

أنت رجل التواصل:

مرة ثانية لدينا موضوع مألوف يضيف المزيد إلى فهمنا. إذا كنت ستساعد الآخرين على النجاح فمن المهم أن تعرف ماذا يعني النجاح بالنسبة لهم. وعموماً مقياسهم للنجاح هو حصولهم على ما يريدون. وإذا لم تعرف ماذا يريدون لا يمكنك مساعدتهم في الحصول عليه. عليك أن تسألهم ثم تصغي حقاً إلى الإجابة. يقول توني روبينس: إن أحد الأسئلة الأقوى على مر الزمن هو أن تسأل ببساطة: «ما أهم الأشياء بالنسبة لك؟» أجد أحياناً أن الناس يفاجؤون عندما تسألهم ذلك. إما أنهم يستغربون اهتمامك أو قد يشعرون أنه لم يتح لهم الوقت لبلورة تفكيرهم الخاص عما هو الأهم بالنسبة لهم. هذا السؤال يوفر تدريباً راقياً في بناء التواصل للسائل والمجيب كليهما.

جلست مؤخراً مع شخص يعلي من شأن ذاته كثيراً. في البداية حصل لدي انطباع بأنه تاجر بارع. في نفس الوقت كان يُعْتَرَف له بسجل ناجح في التجارة. أصغيت إليه وحاولت بشكل حقيقي أن أتعلم منه كما حاولت أن

أتصور إذا كان باستطاعتي الوصول إلى الثقة به ومحبته. ثم توقف فجأة عن الحديث وجعلني أطير فرحاً، إذا كنت أستطيع استخدام هذه العبارة، لقد عبر الخط الفاصل وبذلك استمالني إلى ركنه بسرعة الضوء. مال إلي ونظر في عيني قائلاً: «داربي اعتباراً من هذه النقطة جل ما يهمني في حديثنا هو أن أعرف ما المهم حقاً بالنسبة لك. ماذا تريد من الحياة، وكيف يمكنني مساعدتك في الحصول عليه؟».

ثم اعتدل في كرسيه وابتسم ابتسامة صادقة وانتظر بصبر إجابتي. أنا أعرف أنه يريد إجابةً. وكنت مبتهجاً لأن الفرصة سنحت لي كي أخبره ما أريده حقاً في الحياة. الإصغاء هو أصدق شكل من المعرفة الإنسانية. وضعني صديقي الجديد في مقام رفيع عندما سمح لي أن أخبره ما الشيء الأهم بالنسبة لي. ونتيجة لذلك قدرته في التأثير علي ارتفعت كثيراً. لم أشعر أنني خدعت، شعرت أنني موضع تقدير. هل يهمك أن تعرف ماذا يريد الآخرون؟ هل أنت راغب في السؤال. هل أنت مستعد للإصغاء؟ هل هذا يحدث فرقاً بالنسبة لك أو يغير شيئاً؟ نحن نعلم بعضنا كيف نتعامل مع بعضنا. عندما تستمع إلى الآخرين وهم يخبرونك عما يريدون سيصبحون أكثر فضولاً لمعرفة ما تريده أنت. وسيرغبون بإعطائك دورك على المنصة في الوقت الذي يستجيبون فيه إلى كرمك واهتمامك بنفس الطريقة. ها هو بيان شخصي مفصل عنك أنت رجل التواصل ورجل الإصغاء. يوجد بعض القابليات التي تجعلك ميالاً إلى الإصغاء وبذلك تعد المسرح لتواصل ذي معنى أكبر.

الرجاء ضع دائرة حول H التي ترمز إلى مستوى عالٍ وM ترمز إلى مستوى متوسط أو L التي ترمز لمستوى منخفض وذلك للدلالة على درجة فاعلية تواصلك الذي يعكسه الجدول الآتي:

جدول مراجعة مهارات الاتصال الشخصي

□1	H□M□L	أعتقد أنني أعرف أين أقف من الآخرين
□2	H□M□L	أجد معتقدات ووجهات نظر الآخرين رائعة
□3	H□M□L	أستطيع تجاوز الشخصية لأقيِّم الرسالة
□4	H□M□L	إنني مستمع جيد فاعل
□5	H□M□L	أستطيع تجنب الموقف الدفاعي وأساعد الآخرين على أن يفعلوا الشيء نفسه
□6	H□M□L	أنا مدرك لوقع كلماتي وأعمالي على الآخرين
□7	H□M□L	يسهل علي أن أقول ما يدور بذهني فعلياً
□8	H□M□L	أنا فاعل في التأثير على الآخرين
□9	H□M□L	أغير عن قصد أسلوب اتصالي ليتلاءم مع الآخرين
□10	H□M□L	إعطاء المعلومة وتلقيها عملية مريحة

إذا اخترت المستوى المنخفض في الكثير منها فأنت قسوت على نفسك. إذا اخترت المستوى العالي في معظم البنود العشرة فقد تكون مفرط الثقة بنفسك وإذا اخترت مزيجاً من المستويات الثلاثة فأنت تثبت أنك قابل للتعلم وراغب في أن تصبح مستمعاً أفضل ورجل تواصل شامل. لندقق في هذه الفقرات العشر بمزيد من العمق مبتدئين من الفقرة الرابعة: «أنا مستمع فاعل» لأنني حالم أنظر إلى نفسي على أنني مصغٍ عظيم أبدأ بالقول للآخرين يا لهذا المستمع العظيم وأنسى أن أستمع. الإصغاء الفاعل

يبدأ بجرعة كبيرة من التواضع لكي تستطيع أن تقول لنفسك: «أعرف أن الإصغاء مهم جداً. لا أريد أن أسلم جدلاً أنني أستمع جيداً. الآخرون فقط هم الذين يقدرون مدى حسن استماعي حسب رأيهم». تلك حقيقة من حقائق الحياة تحط من القدر. دعني أعود إلى صديقي الذي كان في البداية كثير التقدير لذاته، ولكن اتضح أنه مهتم ويصدق بما هو مهم بالنسبة لي. بالاستناد إلى الفقرة السادسة لا أعتقد أن هذا الشخص كان مدركاً أنني نظرت إليه كتاجر بارع في البداية. أعتقد أنه ظن أنه كان ببساطة يعلّمني. هناك فرق كبير بين القدوم إليك كمعلم مساعد وعلى العكس من ذلك أن يأتي إليك كتاجر بارع. ما أهمية إدراكه لذلك من عدمه؟ المغزى أنه كان يبخس نفسه قيمتها بالبالغة في تسويقها.

كيف كان بإمكانه أن يعرف؟ كان باستطاعته أن يطرح في مجرى الحديث هذا السؤال: داربي أحب أن أشاركك بعض مبادئ النجاح التجاري التي تعلمتها هل توافق؟ لو فعل هذا لاستطاع تحقيق شيئين مهمين جداً.

1 فسح لي المجال لأطلع على برنامجه.

2 بسعيه الحصول على موافقتي يستطيع أن يظهر قدراً من التواضع، بحيث لا أفترض أنه كان يتباهى. وحالما اختتم قصص نجاحه كان باستطاعته أن يسأل: داربي هل كانت تلك القصص معينة لك؟ في هذه النقطة ما كان سيقوم به يتعلق بالفقرة الأولى من الجدول السابق. التي هي «معرفة أين تقف مع الآخرين». وهذا كله يتعلق بالفقرة العاشرة الخاصة بإعطاء وتلقي المعلومة. والآن بدأنا نعرف كيف تتضافر معاً قابليات الاتصال الفاعل لتزيد من فاعلية اتصالنا الكلي. دعني أضع

نفسي موضع الاختبار باستخدام نفس التوضيح. بالنسبة لي التحدي يتعلق بالفقرة الثالثة في الجدول وهو: هل أستطيع أن أنظر أبعد من الشخصية لتقدير الرسالة أو المضمون؟ صديقي الاجتماعي كان لديه بحق الكثير من الحكمة لنشترك بها وكنت بحاجة لتجاوز تقييمي لشخصيته، هذا التقييم الأولي غير المنصف إلى حد كبير، لأسمع ما كان يقوله وكان مفيداً ومساعداً. في هذا الوقت انتهز الفرصة لدراسة وتأمل الفقرات العشر في الجدول لتفهم ما تعنيه بالنسبة لك. فاعليتك في هذه الميادين العشرة ستمهد الطريق لتتمكن من الاتصال بالآخرين وإشراكهم بطريقة ذات معنى تساعد على تعلم ما تحتاج معرفته لكي تساعدهم على النجاح. عندما تقدر مثل هذا التواصل، ستنمو الثقة وسيكون تأثيرك موضع تقدير حقيقي.

الضغط على أزرار الاستفزاز أم لا:

إذا كان أحدنا ذا تأثير فاعل فعليه أن يكون لديه ما يكفي من الحكمة؛ ليتعرف على ما يستفز ويثير حالة التأهب بحيث ينقطع الاتصال. وعليه تجنب ذلك كله. لنعد إلى النموذج الفكري كي نفهم الخيارات السلوكية ثانية.

يتعلم من	يشتري	يحتاج	يسأل	يقدر	
التوثيق	سعر/ قيمة	وقت	ماذا؟	الدقة	الربان/ الملاح
لوائح التدقيق	الجدارة بالثقة	وضوح	كيف؟	المعرفة المسبقة	المنظم
المناقشة	المتعة	مشاركة	من؟	العلاقات	المُيسِّر
التجريب	الأداء	مكان	لماذا؟	الحرية	الحالم

حالما تدقق في كل فقرة، في كل حجيرة من الجدول، فإنك ستكتشف أن هناك نقطة أو أكثر من نقاط الاستفزاز الخطرة. على سبيل المثال، لنأخذ الملاح المستكشف. هو أو هي يقدران «الدقة». نقطة الاستفزاز الجدية ستكون بالتقليل من أهمية الدقة بأي طريقة من الطرق وخاصة عند اعتباره أو اعتبارها مولعة بالتوجه نحو التفاصيل والدقة. وسيكون نقطة استفزاز أن تقدم له أو لها عملاً دون المستوى يمثل عدم الاهتمام بالتفاصيل. هي أو هو سيجن جنونهما وربما بحق. لنتحرك حول الطاولة قليلاً. لأخذ حاجة المنظم «للوضوح». لنفرض أن هذا الشخص سألك «كيف» نحقق الوضوح في شيء ما. هذا الوضوح الذي هو بحاجة إليه، وأنت أجبت قائلاً: «لا تقلق هناك طرق» لإنجاح ذلك. ليس الأمر عملية كبيرة وأنك ستحسب ذلك. هل تعرف ما يظنه هذا الشخص؟ يظن أنك غريب الأطوار وربما يستنتج أنك لا تعرف كيف تحقق ذلك بعد هذا العناء. ماذا يحتاج هو أو تحتاج هي منك؟ انظر إلى تلك الحجيرة على الجانب الأيمن من الجدول، إن ما يحتاجه هو أو هي إنما قائمة تدقيق أو مراجعة للخطوات الضرورية لتحقيق هذا الوضوح. إن هذا الجدول هو مصدر لفهم سبب إصابة الناس بالخلل والالتواء وهو مصدر لمعرفة كيفية التقليل من احتمال أن يصابوا بهذا الخلل. هل هذا يعني أنهم معذورون عندما يكون هناك خلل؟ كلا. ما يعني هو أنك كعامل تأثير وتواصل عليك أن تبدأ بالخطوة الصحيحة مع أناس أساسيين في حياتك وعملك. ليس عليك فقط أن تتخطى الحاجز لتتصل بهم بل أيضاً عليك الابتعاد عن تلك الأشياء التي قد تحملهم على أخذ اتجاه يجعلهم أقل ميلاً لتقديرك وتقدير ما تقدم لهم. وعلى سبيل التسلية والتعلم، فلنراجع مزيداً من الأمثلة: تخيل

أنك تبيع عقد تأمين إلى إنسانة تعرفها وصدف أنها من النوع الحالم كثير الـرؤى. ما الذي يمكـن أن تفعله سـهواً ويكون انطلاقة خاطئـة؟ الإجابة التقييد والمحاصـرة. تذكر أنها تحتاج إلى فسـحة وفضاء فكيف تقيدها؟ إنك تقيدها بإعطائها اسـتمارة تأمـين لتملأها، وأنت ترغمها على التقيد والتفكـير بهذه الاسـتمارة. إنها تحب الحرية أعطها فسـحة لا اسـتمارة. تحـدث عـن مزايا وفوائـد عقد التأمين هذا. حدثها عن سـهولة صـياغة وتفعيل هذا العقد. املأ لها الاستمارة، الاستمارات مقيدة ومستفزة لكثير مـن الناس. من جهـة أخرى فإن الزبائـن ذوي العقليـة المنظمة يكون رد فعلهم على الصـيغ والاستمارات بشكل مختلف. إنهم يحبون الاستمارات. في الواقع إنهم يحبون تصـميم ووضع الاستمارات والصيغ. المنظم والملاح كلاهما يحبان التوثيق. وقد يطلبان منك جداول حسابية متعلقة بالتأمين. أعطهم نسـخاً وادرس الجداول معهم. دعهم يملؤون استماراتهم واعرض عليهم توثيقها عندما ينتهون منها.

ماذا لو أردت بوصفك أباً أن تعطي لابنتك ذات الاثني عشر ربيعاً، الودودة، المطواعة بعض الإرشادات تقول لك: والدي، هل يمكننا الذهاب في نزهة سيراً ونحن نناقش الأمر؟ تقول أنت: لا فقط اجلسي هنا على هذه الأريكة من فضلك. هيا يا والدي، أنت لستَ مازحاً. ستجلس على الأريكة تحرك بصرها هنا وهناك، وتنقر قدمها على الأرض، بينما من الممكن أن تكون متفتحة ومتقبلة لو سرتم معاً على الرصيف وهي تستمتع بالهواء المنعش خارج المنزل. اقترب من أولادك واكتشف السحر. ربما تسأل نفسك: هل أنا بحاجة لأكون طبيباً نفسياً من نوع ما لتجنب ما يستفز الناس ولأتصل معهم بحيث يكون لي تأثير إيجابي عليهم؟ الإجابة: كلا. كل ما تحتاجه هو

أن تكون أكثر مراعاة لهم بأقصى ما يمكن من الاهتمام والود. راقب كيف يقترب الناس منك وما يقولونه فعلياً عندما يتواصلون معك. لدينا فيما يلي مثالان. انتبه إلى الكلمات التي يستخدمها الناس وتنقل احتياجاتهم الحقيقية على أساس أملهم في كيفية ردك أنت.

المثال الأول: لنفترض أن أحدهم في مكان عملك اقترب منك بحذر قائلاً: «لا أفهم هذه المهمة» «هل يمكنك أن تعطيني دقيقة لأناقش ذلك معك رجاء؟» [كلمات أساسية: تأخذ دقيقة وتناقش]. والآن ها هو انقطاع التواصل: «مشغول قليلاً، يمكنني أن أرسل لك بالبريد الإلكتروني فيما بعد مع بعض التعليمات عن كيفية القيام بهذه المهمة إذا كان هذا يناسبك»، عوضاً عن ذلك يمكنك أن تسجل نقاطاً كبيرة لو أخذت دقيقة لمناقشة الأمر معه أو معها. نعم هذا يعني أن تناقش الموضوع لدقيقة ـ ولا ترسل رسالة إلكترونية مع لوائح مراجعة وتدقيق. إن الشخص بحاجة إلى الاشتراك معك في مناقشة. يمكنك أن تجعلها مناقشة مختصرة وودية مع ذلك. هذا الاستثمار مع ذلك الشخص سينتج عنه فوائد لكليكما في الأيام المقبلة.

المثال الثاني: هل هو موقف معاكس. يطلب منك أحدهم المساعدة.. قائلاً: «لست متأكداً من فهمي لهذه المهمة. هل لك أن تعد لي جدول تفقد ومراجعة لما يفترض أن أقوم به؟ [كلمات أساسية: جدول تفقد أو مراجعة] ويحصل انقطاع التواصل بقولك: من الأسهل كثيراً أن أخبرك بذلك الآن اجلس. سأشرح الأمر وهو بسيط بالفعل». هذا الشخص يريد في الواقع جدول تفقد. هذا ما قاله. إذاً أنت تقول: «عظيم لدي جدول تفقد دعني أرسله لك بالبريد الإلكتروني حالما أعود إلى مكتبي» هذا الشخص يريده مكتوباً لأسباب متعددة ويمكنك أن توفر على نفسك الوقت بإرساله بالبريد الإلكتروني. وماذا لو لم يكن لديك مثل هذا الجدول؟ حسناً قم بإعداد واحد.

الآن لديك طريقة لشرح هذا العمل أو المهمة أياً تكن، ويعني هذا أنك تستطيع الاتصال مع نوعين من الأشخاص على الأقل ولمعرفة كيفية استجابتهم المثلى للتعليمات. أنت الآن أقوى مرتين في التأثير على الآخرين عندما يكون لديك خيارات تلائم اهتماماتهم واحتياجاتهم. الناس عادة يعطون إشارات عن منشئهم وكيفية التفاعل معك بطريقة مقاربتهم لك وبما يقولونه. أنت لا تحتاج إلى شهادة دكتوراه في علم النفس، كل ما تحتاج إليه هو أن يكون اللاقط [قواك في الملاحظة] قيد العمل لالتقاط الإشارات. «ما هي أكبر عقبة؟».

«كم نحن مشغولون» معظمنا منهمك في الاندفاع والتحرك هنا وهناك بحيث نعتقد أننا لا نملك الوقت لتشغيل اللاقط. وما يحصل بدلاً عن ذلك هو سوء فهم وانقطاع التواصل الذي يفضي إلى خلق مشكلات أكبر تستغرق وقتاً أطول لتحديدها وتسويتها ألن يكون شيئاً عظيماً لو تمهلنا وأعطينا الفرصة لبعضنا لنرتاح ونأخذ نفساً عميقاً وبكل بساطة نقول: «اسمح لي أن أفهم ما تقوله لي وكيف أستطيع مساعدتك».

سلبي - عدواني - جازم:

لا يبدو أن التدريب في هذا الميدان شائع كما كان قبل عدد من السنوات، ولكن من المفيد أن نفهم ثلاث وضعيات نأخذها عرضاً أو عمداً ونستخدمها في مقاربة الآخرين.

لبدء هذه المناقشة فكر في أسطورة السوبرمان [الرجل الخارق].

هل تذكر كلارك كينت؟ كان سلبياً. هل تذكر ليكس لوثر؟ كان عدوانياً. هل تذكر سوبرمان؟ كان جازماً. وماذا عن (Lois Lane) لوالين؟ سأترك تحديد ذلك لك.

تعود بنا هذه المناقشة إلى الوالدين ـ البالغ ـ الطفل. الوالدان يسيطران، الطفل يُرَوِّع، البالغ يبادر بالعمل. عندما تفترض أنك تمارس تأثيراً إيجابياً تجاه الآخرين لتحصل على ما تحتاجه بمساعدة الآخرين على النجاح، فمن المفيد جداً أن تكون مدركاً للوضعية الجسمية ـ وضعيتك أنت وشركاؤك في التواصل أيضاً، وهنا جدول للمساعدة:

	وضعية سلبية	وضعية عدوانية	وضعية جازمة
اعتقادات خصائص عامة	● لا بد أن أكون لطيفاً ● معتذراً ● سريع الخضوع ● الحاجة إلى البقاء	● لي حقوق ● دائماً أحقق أهدافي ● الغاية تبرر الواسطة ● الحاجة للسيطرة	● نحن معاً في هذا ● نسير قدماً ● نتعلم من كل خطوة ● نحتاج إلى إحراز بعض التقدم
لفظي□ الكلمات التي تختارها والعبارات التي تستخدمها	● نعم، كل ما تفكر به مهم ● آمل ● لا تقلق ● آسف	● ينبغي عليك ● هكذا تتم الأمور ● فقط أنت لا تفهم	● يبدو أن هذه هي المسألة ● ما رأيك ● كيف نستطيع أن ننجح؟
غير لفظي□ وضعية الجسم الوجه/ العيون تعابير الوجه طبقة الصوت الخطوة	● يعتصر يديه ● اليد فوق الفم ● العيون تتيه ● يتحدث ببطء ولطف	● يشير بإصبعه ● حركات حادة ● تواصل بصري حاد ● يتحدث بسرعة	● فيه نشاط ● يبسط□ يد يديه ● اتصال بالعيون مريح ● تخاطبي□ حواري

هل ترى أي سلوك مألوف في الجدول السابق؟ مع إبقاء هذا الجدول في الذهن، ادرس أهم كلمتين هما: مكافئ/ غير مكافئ وفهم هاتين الكلمتين يجعلك محاوراً مؤثراً.

عندما تكون العلاقات والتفاعلات على قدم المساواة، غالباً ما تنجح الأمور.

وعندما لا تكون هذه العلاقات والتفاعلات على قدم المساواة، فهناك سقوط وانزلاق لشخص ما أو لشيء ما. من السهل أن ترى من الجدول أن اتخاذ وضعية العدواني التهجمي سيخلق موقفاً من عدم المساواة ويسفر عن ترهيب لأولئك الذين يكونون في الوضعية السلبية أو حتى الجازمة. رد فعل الشخص السلبي سيكون الخضوع. ورد فعل الشخص الجازم قد يكون قليلاً من التأجيل إلا أنه سيحاول خلق مناقشة بناءة للقضايا.

الفرصة بالنسبة للفرد السلبي هي التحرك تدريجياً إلى الأمام نحو مجموعة من السلوكيات الأكثر حزماً، ربما ندرك أن أعظم إمكانية لحل منتج وخلاق للمشكلة هي عندما يجهر بالقول اثنان أو أكثر وبشكل جازم ويعالجون القضايا التي بين أيديهم.

ولكن ربما تتساءل كيف تنجح في النهاية علاقة متساوية بين شخصين سلبيين أو عدوانيين. الشخصان السلبيان سيعودان إلى الأريكة يشاهدان التلفاز ويستمتعان بتناول الذرة المحمصة الشخصان العدوانيان سيحسمان المشكلة بقبضات اليد وفي النهاية يتجنب كل منهما الآخر أو ربما يدركان تفاهة وضعيتهما الحربية. ستكون قوة الصراع على قدم المساواة على الأقل. ومن الممكن أن يستمتعا فعلاً بارتفاع الأدرينالين نتيجة المعركة.

ما الرسالة هنا؟ إنها ببساطة أن تدرك الوضعيات وكيفية اتخاذها فإما قبول النتيجة الطبيعية لما اخترته سهواً، أو كن أكثر حزماً عندما تختار أن تكون في وضعية الرجل الجازم. عندما تكون جازماً وتحسن ذلك فليس لديك الكثير لتخسره. وعلى النقيض من ذلك وضعية السلبي لن توصلك إلى أي مكان، ومن السهل أن تخضع لعقلية الضحية نتيجة لذلك. وإذا انزلقت بشكل اعتيادي إلى وضعية عدوانية، فقد تكسب قليلاً من المعارك، ولكن قد تجد نفسك رجلاً أو امرأة في حالة من العزلة. وقد يجري القول عنك هكذا: ليست المشكلة في أنه لم يكن لديه أصدقاء، لقد استنفدهم جميعاً.

الإنسان السلبي يستسلم للآخرين ويفعل كل ما يتطلب الأمر لتجنب الرفض. وهذا يعني أن السلبي نادراً ما يجازف. يحتاج الرجل العدواني إلى السيطرة على الآخرين ليضمن عدم وجود أي انحراف عن هدفه المقصود، وكل مجازفة تعد مقبولة طالما تحقق الهدف. حتى العلاقات يمكن التضحية فيها لمصلحة متابعة برنامجه والوصول للهدف. الرجل الحازم معني أكثر بالتقدم والنتائج الإيجابية. تقاس النتائج على قاعدة نسبية تتيح المجال للمقايضات التي قد تختلف عن الهدف الأصلي. يدرك الشخص الجازم أن إنجاز وتحقيق المزيد هو العمل مع الآخرين ومن خلالهم.

وهكذا، فالأمر إذاً الحصول على ما تحتاج بمساعدة الآخرين على النجاح. والنتائج بخواتيمها. تشكل العلاقات المصدر الرئيس لخلق مثل هذه النتائج.

النظام هو تذكر ما تريد؟

إحدى الأفكار الثابتة المفضلة لدي على طول الزمن هي: النظام هو أن تتذكر ما تريد. إذا فشلنا في الحصول على ما يلزمنا من الحياة فإن السبب هو أننا نسينا ما أردناه في المقام الأول. الحاجات المهمة هي نتيجة رغباتنا الدفينة. وحالما نسخَّر هذه العاطفة والرغبة فسنكون مبدعين في إيجاد سبل تحقيق أهدافنا وخلق النتائج الكلية التي نحتاجها حقاً.

نسأل الآن عن الشخص العدواني الذي دافعه تحقيق الهدف. طاقة الشخص العدواني قوية. وكما قلت يستطيع العدواني كسب معركة، حتى لو ربح هذه المعركة وحده. ولكن هنا نصل إلى فكرة ثاقبة: لزيادة حجم النجاح في الحياة، من المهم أن نعرف ما نريد وما نريده فعلاً.

لننظر في المثال المتعلق بعمل مدير المبيعات. ضع نفسك في مكان مدير المبيعات لبعض الوقت. يمكن أن تقول: إن ما تريده هو أن تفي بحصص المبيعات. ومن المرجح كثيراً أن ما تريده فعلاً هو الاستمتاع بنمط حياة يؤمنه لك الإيفاء بحصص المبيعات. تريد أيضاً تشكيل فريق مبيعات على مستوى راقٍ لمساعدتك على تخطي حصص المبيعات في كل شهر. أنت تدرك أن مجرد الإيفاء بحصص المبيعات لا يكفي وأن تكوين فريق مبيعات سيسمح لك بمضاعفة جهودك وبنتائج مجزية أكثر، وهذا يحثك على إيجاد نظام خاص كقائد لفريق المبيعات. أنت تدرك أن الدفع بقوة لتحقيق هدف البيع ومجافاة فريق المبيعات في هذه العملية سيأتي بعكس المراد على المدى الطويل. وهكذا تختار منهجاً حازماً: وملهماً لقيادة فريقك بدل منهج تهجمي قاسٍ. ما تريده فعلاً هو فريق مبيعات على درجة

عالية من البراعة والهمة بحيث يجعلون من السهل عليك تحقيق حلمك. وهذا دافع أقوى بكثير من مجرد الإيفاء بحصص المبيعات وتجاوزها. بدل أن تنقاد إلى نتائج قصيرة الأمد، باستطاعتك أن ترتقي إلى منهج إستراتيجي يؤدي إلى نجاح أكثر ديمومة في المبيعات.

عندما أتخذ أنا أو أنت الوضعية التهجمية تكن الذات في موقع المسؤولية. وعندما نتخذ الوضعية الحازمة نصبح رجال حل للمشكلة ذوي نظام ونظرة إستراتيجية للأمور. ونحن نقدر بشكل كبير العلاقات التي لدينا مع الآخرين لأننا ندرك أنها غالباً ما تكون مفتاح نجاحنا. فريق المبيعات لديك أهم من حصص المبيعات. إنهم مفتاح النجاح الذي تسعى إليه.

حل المشكلة - تحديد المهمة:

في الوقت الذي تشرع فيه بالإعداد لما تريده وتحتاجه وتبدأ في القيام بحل المشكلة انظر في هذه الأبعاد لتحديد مهمتك: ابدأ بما يسمى عند عامة الناس «تحليل الثغرة». التعرف على ما يجري في الموقف الحالي والذي قد يكون مختلفاً عما تعتقد أنه قد يحدث. هذا سيؤدي إلى التصريح عن مشكلة وحتى إلى التصريح عن فرصة حول سد الثغرة. حالما تفرغ من «تحليل الثغرة» أكتب بعض الأهداف المتعلقة بحل مشكلة أو اتخاذ قرار وفقاً لهذه الخطوط: اسأل نفسك ماذا تأمل أن تحقق، أن تصون وأن تتجنب مشكلات محتملة؟ وما خياراتك للعمل على سد الثغرات التي تراها ومواجهة التحديات الماثلة أمامك؟ مثل هذه الأهداف ستساعدك في الحيلولة دون قصر النظر الذي يمكن أن يؤدي إلى كسب معركة وخسارة

الحرب، أو يؤدي إلى تحقيق حصص المبيعات وإبعاد فريق المبيعات عنك في سياق هذه العملية.

توجه بهذه الأسئلة:

- ماذا نحتاج أن نحقق في أي مسار عمل نختاره؟ [ضع قائمة بذلك] والنتائج ستكون مؤقتة أو علامات تقدم على الطريق.
- ما الذي نحتاج إلى صيانته وحمايته في أي مسار عمل نختاره؟ [ضع قائمة بذلك] وهذه علاقات وقيم وحالات مُحبذة لا يجدر التضحية بها.
- ما الذي علينا تجنبه كمشكلات في أي عمل نقوم به؟ [ضع قائمة بذلك] وهذه سقطات عليك تجنبها من خلال يقظة ودقة في الإحساس.

لنفترض أنك شرعت مع فريقك في تحطيم الرقم القياسي للمبيعات السابقة المسجلة في شهر واحد. ماذا سيكون بيانك المتعلق بالفرصة السانحة استناداً إلى تحليل الثغرات؟ هل هناك ثغرة أم محض تحرك إلى مستوى الفرصة الثاني؟ وللمساعدة في إرشادك على الطريق، إليك هذا السؤال: كيف تبدو أهدافك المؤقتة المتعلقة بتحقيق النتائج واتخاذ القرار، وحل المشكلات ضمن النقاط الثلاث: أنجز، صن، تجنب؟ وإليك بعض الأمثلة:

1 أنجز:

- حلاً مناسباً وبشكل واضح لكل زبون لبناء الثقة على نحو سريع لضمان الرضا الكامل للزبون.

• عملية تسجيل كفؤة للطلبات لضمان المواعيد الإجمالية وتسليم سريع للمنتجات.

• ثقة تامة لدى المستهلك بأننا قادة السوق للتشجيع على إعادة التعامل التجاري ومضاعفة الطلبات في وقت قصير.

2 صن

• سمعتي أو سمعتنا فيما يخص التصرف الأخلاقي والمهنية الشاملة.

• حافظ على اتصال فاعل ودي مع كل شركاء التسويق الداخليين والخارجيين.

• حافظ على ثقة الزبون عن طريق قدرتنا التعرف على احتياجاته وعرضها على بقية الشركة.

3 تجنب:

• أن تبدو عدوانياً.

• الفشل بالتواصل مع الدوائر المختلفة في الشركة التي عليها دعم عملية البيع.

• الاستهانة بالمنافسين ونبذهم .

هل نستطيع فهم قيمة مثل هذا التمرين؟ إذا التزمت بمثل هذا العمل المكتبي الإداري قبل أن تبدأ، فسيكون لك حساسية كامنة لكثير من القضايا المهمة التي تبعدك عن النزاع وتضمن مجموعة من النتائج الإيجابية على المدى القصير وعلى المدى البعيد. عندما تعمل مع فريقك

وزبائنك فســتكون لاعب الفريق الذي أردت أن تكونه ورجل حل المشــكلات على مستوى عالمي، وصاحب النفوذ المحب وقائد المبيعات ومنسقها وسفير الشركة والشخص الذي يُرَجَع إليه.

الأهداف الخاصة المؤقتة:

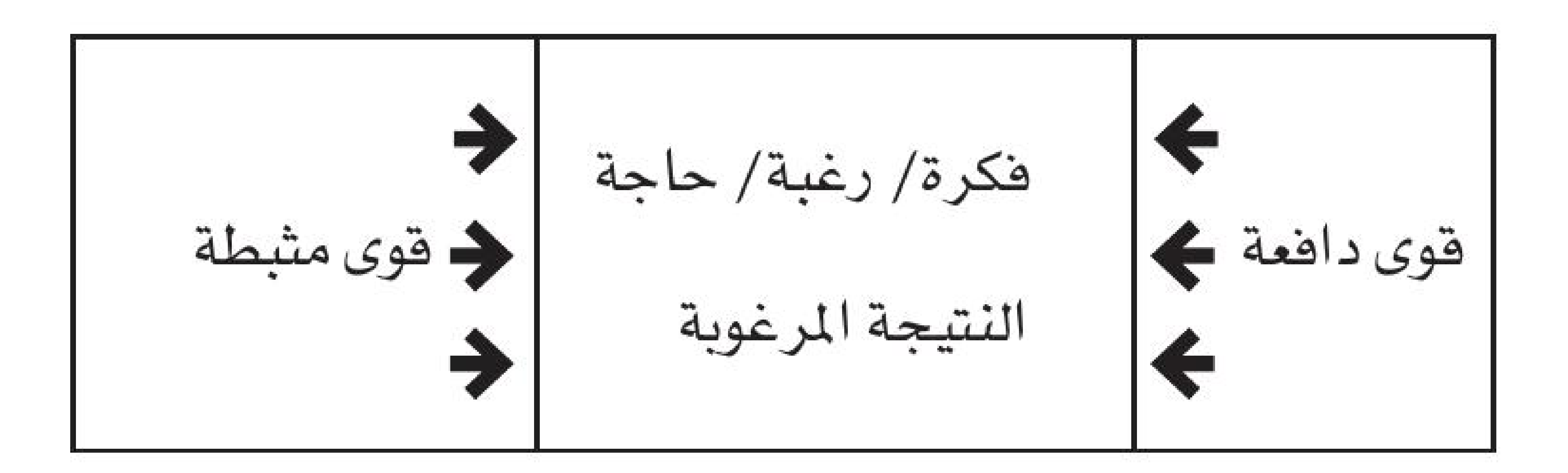
[أنجز - صن - تجنب] تتعلق بمقولة «السير بأمان في مكان تخشى الملائكة أن تسير فيه». ماذا يعني هذا القول المألوف فعلياً؟ إنه يعني أن الملائكة على درجة تكفي من الذكاء لمعرفة أن هناك أماكن لا تمشي فيها وإذا سرنا فيها فعلينا أن نُبقي عيوننا مفتوحة. هناك مخاطر وهناك مخاطر محسوبة. القيام بمجازفات محسوبة يعني أنك قمت بواجبك وأبقيت عيونك مفتوحة، وهذا ما يجعلك جريئاً بما يكفي لتمتد وترتقي أعلى من أولئك السلبيين الذين لن يجرؤوا على المحاولة.

تحليل قوة الميدان:

في الوقت الذي تعدل وضعيتك للوصول لأقصى تأثير إيجابي، فإنك تزيد من الطاقة الإجمالية الإيجابية للقيام بما تحتاج أن تقوم به والذي يفيد الآخرين أيضاً إنك تزيد من قدرتك على تحويل التعارض إلى تجديد وإبداع.

لننظر أبعد من ذلك. كيف يمكنك أن تزيد من القوى الدافعة العاملة لمصلحتك وتقلل أو تلغي القوى المثبطة التي تعرقل تقدمك. فكر بهاتين القوتين على التوالي. المسرِّع في السيارة والمكابح. إذا أردت أن تتقدم إلى الأمام عليك أن تضغط على المسرِّع وتتأكد من أن المكابح محررة. وإليك

أداة بسيطة لزيادة نجاحك وأنت تستعد للتفاوض مع الآخرين، وتعمل على التأثير على الآخرين ودعمهم في إنجاز ما هو مهم بالنسبة إليهم.



تعرف على القوى الدافعة وضعها في قائمة تساعدك على جعلها أمراً واقعاً.

أكد على هذه القوى. تعرف على القوى المثبطة وضعها في قائمة. اعمل على تقليل أو حتى إلغاء هذه القوى المثبطة، وسيمثل الآخرون بآرائهم، وخياراتهم السلوكية ووقفتهم من حل المشكلة القوى الدافعة ومعظم القوى المثبطة أيضاً.

ولهذا السبب فإن العملية برمتها تتعلق كثيراً بك أنت كرجل تواصل. القضية كلها تتعلق بالناس. والطريقة الوحيدة لحل المشكلات وإحراز تقدم مع الناس هي من خلال الاتصال الفاعل. إليك مثالاً عن تحليل لقوة الميدان. لنعد إلى المثال التوضيحي المتعلق بمدير المبيعات. يريد أن يستوفي ويزيد حصص المبيعات ويريد تحطيم أفضل رقم قياسي للمبيعات. تهانينا. هذه قائمة مبدئية للقوى الدافعة والمثبطة التي تؤثر على هدفك.

القوى الدافعة	القوى المثبطة
1 حلقة دراسية للتدريب ذات قدرة عالية حضرتها مؤخراً.	1 إنه فصل الصيف وهناك الكثير من مواعيد الإجازات [فريقك ـ اتصالات مع الزبائن].
2 الميزة الجديدة لمنتجاتك التي أعلن عنها التي تعزز قابلية تقديم الخدمات.	2 أجرى منافسك الرئيس تخفيضاً على الأسعار مقداره 8%.
3 الموافقة على البرنامج الجديد لعلاوات المبيعات.	3 شددت دائرة الحسابات القيود على استضافة الزبائن.

توازن القوى:

يأمل معظمنا أن يكون لدينا مستوى من القوة والنفوذ في هذا العالم. كما ناقشنا سابقاً القوى هي القدرة على إحداث الأشياء وجعلها واقعاً. والنفوذ هو القدرة على تجنيد الآخرين في القضية. غالباً ما يكون هناك حرب شد وجذب بين الناس «لعبة القوة» عندما يحاولون تجنيد بعضهم في الدعم والمشاركة. سنعيش نجاحاً أعظم في التأثير عندما تتعرف على توازن القوى وتحوله إلى ميزة إستراتيجية. إن القوة التي يستخدمها الأشخاص تأتي بأشكال كثيرة، قوة المركز، السلطة القانونية أو الدستورية، قوة الشخصية، الذكاء المحض، ثقل الموارد المتوافرة تحت تصرفهم، الهيبة والمقام، الطيبة، الاحترام المكتسب، قوة لإقناع وما إلى ذلك... إنها قائمة مدهشة. من المهم أن يكون لديك الاحترام الصحيح لكل من نقاط قوة الشخصية هذه. وهناك أيضاً الفرصة في تكريس هذه

النقاط لنجاحك في الحياة. يمكنك بسهولة التعرف على أشكال قوة الشخصية هذه وتجد التباين بين أشكال قوة الشخصية العدوانية والباعثة على الخوف ونقيضتها الحازمة التي تربط الآخرين وتقنعهم. إن ممارسة السلطة أمر ظرفي خاضع لكل موقف. مثلاً إذا كنت ضابطاً في دورية الطرق السريعة وكان أحدهم يتجاوز السرعة يمكنك بحق أن تستخدم سلطتك القانونية لتغيير الموقف عندما تكتب دعوة المثول أمام القضاء وتحدد العقوبة المؤلمة. وفي نفس الوقت أشعر بالارتياح عندما أقابل ضابطاً يقدر حجم الموقف ويدرك أنني لست مهدداً للمجتمع ويعطيني تحذيراً حازماً ودياً بدل بطاقة زيادة السرعة. إذا كنت تلعب الشطرنج فإن وزن المصادر التي تحت تصرفك هي عامل القوة الرئيس. فكلما كان لديك مزيد من الأحصنة، والقلاع والبيادق التي تعتمد عليها كلما كان ذلك أفضل بالنسبة لك. وبالمقابل هذه المصادر التي لها وزنها لديك يمكن أن تتغلب عليها مجرد حركة ذكية من خصمك. حركة ذكية واحدة تضعك في ورطة وتصبح خياراتك فجأة محدودة على نحو خطير.

ومع الأخذ في الحسبان المواقف الكثيرة والمتنوعة التي نواجهها جميعاً في الحياة، فمن المحتمل أن يستخدم معظمنا الكثير من أشكال القوة الشخصية هذه في وقت من الأوقات. اختر ممارسة السلطة مع وضع هذين المعيارين في الذهن.

1. ما الذي سيساعدني لأكون أكثر فاعليةً في الموقف الراهن؟
2. ما الفوائد الأكثر إيجابية على المدى الطويل؟ بعبارة أخرى: لا تكن قصير النظر.

مثلاً: يستطيع الوالد أن يكسب الطفل ويتغلب عليه بقوة السلطة الأبوية وقوة شخصية الرجل البالغ. ومع ذلك فإن الخسارة المحتملة لثقة الطفل قد تكون ثمناً كبيراً جداً لا نستطيع دفعه. وهكذا سأختار أنا وأنت أن نلِّطف مقاربتنا مع أطفالنا وأن نبدأ تعاملنا معهم على أساس من اللطف والإقناع المهذب.

عندما تمارس سيطرة على أطفالك وعلى الآخرين سيكون التأثير مؤقتاً، يدوم حتى مغادرتك الغرفة. وعندما تؤثر على أطفالك والآخرين يدوم التأثير مدى الحياة. ولشرح القيمة العملية لهذا الكتاب، فلنأخذ مفهوم توازن القوة هذا إلى مستوى ظريف.

لنفترض أنك تدخل مفاوضات جدية في موقع عملك، أو في التجارة أو ما شابه ذلك. إليك أداة تساعدك على تحليل المواقف التي توجهها لضبط توازن القوة حسب الحاجة. ستقوي هذه الأداة من تأثيرك وتسمح لك بإبقاء الميدان مستوياً بما يكفي ليعتقد الآخرون أنهم يستطيعون تحقيق ما هو مهم بالنسبة إليهم.

ملاحظة: أعترف أن هناك مواقف متطرفة تواجهك وتعد قضية وجود، فعلياً أو مجازياً. في هذه المواقف قد ترغب أن يكون الميدان غير متكافئ؛ لأن كلفة خسارة المفاوضة غير مقبولة. وكلنا أمل ألا يواجه معظمنا مثل تلك العواقب القاسية في كثير من الأوقات. وهكذا فإن الحاجة على المدى الطويل للحفاظ على علاقات إيجابية مع شركائنا في التفاوض يمكنها أن تشذب من عقليتنا التي تقول: «كل شيء للرابح».

عوامل رئيسة	أنت	صفر	شركاء التفاوض	إستراتيجية لتوازن أفضل
قوة الحاجة	1□2□3□4□5	0	1□2□3□4□5	ضع خططك
قوة الحجة	1□2□3□4□5	0	1□2□3□4□5	ضع خططك
نقاط القوة الشخصية	1□2□3□4□5	0	1□2□3□4□5	ضع خططك
قيمة المعلومات	1□2□3□4□5	0	1□2□3□4□5	ضع خططك
ضغط الوقت والمصادر	1□2□3□4□5	0	1□2□3□4□5	ضع خططك
القوة الإجمالية للميدان	1□2□3□4□5	0	1□2□3□4□5	ضع خططك

تعليمات: ادرس كلاً من العوامل الرئيسة وأوضح تقييمك بالنسبة لتوازن القوة فيما إذا كان باتجاه [أنت] أو شريكك في التفاوض. ضع دائرة حول الرقم النموذجي على المقياس ذي الخمس نقاط وذي الاتجاهين. وقد تدرك أن هناك توازناً حيادياً ويشار إليه [0] صفر أو تقييماً وسطاً.

ملاحظات: عوامل رئيسة:

1□ قوة الحاجة تتعلق بأهمية القضية الإجمالية للأطراف. مثلاً، إذا كنت تناقش إمكانية إنشاء قناة ري مستمر خلف منزلك التي تهدف لتلبية حاجات آلاف المزارعين، هنا توازن القوى ليس في صالحك.

2□ قوة الحجة: مصداقية حجتك مقابل الحجج التي يقدمها الآخرون. إذا كنت تملك شهادة ثلاثة من الجوار الغاضبين، بينما المناصر لهذه القناة لديه دراسة من 600 صفحة من دائرة الزراعة الأمريكية حول التأثيرات البيئية والاقتصادية، فهنا توازن القوة لا يزال لصالح حفر القناة.

3) نقاط القوة الشخصية: تتعلق بكل مظاهر وصيغ القوة الفردية التي ناقشناها في الفقرات السابقة. ادرسها. كيف تستطيع تقوية مصداقيتك الشخصية وقوة إقناعك؟

4) قيمة المعلومات [المعرفة]: هي قيمة الحقائق، وهذا يعني أن الذي يملك أكثر المعطيات والمعلومات ترجح كفته في حلبة التفاوض.

5) ضغط الوقت والمصادر وتتعلق بإلحاح الأشياء وتوافر المصادر. نعود إلى مثال القناة. إذا كان المجتمع المدني عندك يدرس لثلاث سنوات ويجب أن يتخذ القرار اليوم، فتقل إمكانية كسب الحوار والحجة. الوقت ينفد ـ وقت الحصول على المزيد من المعطيات، وإيجاد المزيد من الجيران ليشهدوا في صالحك... إلخ. المصادر تتعلق بمن يملك المال الكافي والضروري للتغلب على المصاعب، بعبارة أخرى من يملك الدولات والجرافات.

6) القوة الإجمالية الميدانية: تلخص كل العوامل التي تستطيع أن تفكر بها التي تعزز من احتمال أن تحظى قضيتك باستماع منصف وأن يكون لديك بعض التأثير على نتائج الأمور. قد تنظر إلى المثال المتعلق بالقناة خلف منزلك وتسأل، «ما القوة التي أملكها في حوار مع قادة الاقتصاد المحليين والحكومة الفدرالية؟» هذه هي النقطة بالذات، نقطة تدريب «توازن القوى» وهي ألا تستسلم، بل تحسن من استعدادك لتطوير احتمالات وفرص النجاح ـ أن تكون أنت قوة للخير حيث هناك جوانب متعددة لحوار يحتاج أن يعلن على الملأ بطريقة بناءة ومسموعة. قد لا توقف شق القناة، ولكنك تستطيع

زيادة الالتزام بحماية وتجميل البيئة المحيطة بالقناة بعقيدتك الثابتة ونوعية طرحك للموضوع.

يمكنك المساعدة على ضمان أن يأخذ بناء القناة في الحسبان المصالح المختلفة لأولئك الذين سيتأثرون لوجودها، هذا التأثير الذي لا مفر منه، يمكنك تحقيق ذلك بالنظر إلى فسحة منزلك ومنازل الجوار وأن تكون موضوعياً ومتنوراً بالنسبة لأهمية القناة للمزارعين وأسرهم وللأعمال الزراعية في منطقتك.

الخصوم والأعداء:

ملاحظة جانبية مهمة في هذه النقطة من الكتاب هي: لا تكن متسرعاً في تحديد خصومك وأعدائك. ناقشنا سابقاً النزعة لدينا نحن بني البشر في اتخاذ مواقف شديدة وثابتة، وميلنا إلى رسم خطوط في الرمال ومنع الآخرين من عبورها تحت تهديد بالصفع.

بمواقفنا الثابتة المتزمتة يستقطب كل منا الآخر والنتيجة هي الغضب. عندما نغضب لا نكون مفاوضين مؤثرين. في مثل تلك الأوقات نغدو وحوشاً محبين لذواتنا ولا نفعل الخير. إننا نخلق لأنفسنا تلك العزلة التي هي من نصيب الأنانيين بحق.

في كتابه فن السعادة يعلمنا الدالاي لاما أن الغضب والهدوء لا يمكن أن يوجدا في العقل بوقت واحد. الدالاي لاما هادئ حتى في وجه من يرغبون أن يكونوا أعداءه. يقدم نظرته الثاقبة: «العدو معلم جيد». الحقيقة أن الهادئ يستطيع ملاحظة أعدائه المفترضين ليفهم الطريقة

المثلى لاستمالتهم بعدم هزيمتهم بتاتاً. ما إستراتيجيات الربح التي ينتجها الغضب؟ لا شيء. وما إستراتيجيات الربح التي يأتي بها الهدوء؟ ما إستراتيجيات الربح التي تعود علينا من التأمل الذكي؟

إليك خطة [إستراتيجية] لتكسب التأثير الذي تسعى إليه: أقول ثانية إنها نبذ تسلط كلمة «أو» أي أن تكون إجابة مقتصرةً على إما نعم أو لا. الخطوط التي نصنعها في الرمل هي شواهد على طغيان كلمة «أو». إما أن تعبر الخط أو لا تفعل ذلك. إذا اجتزت الخط قد تموت. وإذا لم تفعل فأنت مهزوم نفسياً. هذه ليست خطة إستراتيجية لكسب التأثير والنفوذ. إنها إستراتيجية خسارة كل شيء في النهاية. فقط بالعبور إلى الجانب الآخر يكون هناك فهم حقيقي لما يوجد فيه. لذلك فإن المبالغة في الإنذارات المستقطبة على شاكلة إما أبيض أو أسود، خطأ أو صواب، افعل أو تُمت هو القبول بجهلنا لمواقف الآخرين وسببها. لكي تكسب عليك بدعوة خصومك المزعومين لزيارة الجانب الذي تقف فيه. وإذا لم يرغبوا بذلك أخبرهم عن رغبتك بزيارة الجانب الذي يقفون فيه بغية معرفة المزيد. عندما تراقب الأشياء على الجانب الآخر ستوسع مقدرتك على استنباط خيارات خلاقة تحول النزاع إلى إبداع. نجاحك الخاص سيتضاعف عندما تشارك الآخرين نجاحهم.

طالما أن قوانين الوفرة تحكمك لا قوانين الندرة فكرمك سيكون محررك.

غرفة صلاة لأحد أصدقائي:

أذكر رحلاتي إلى جنوب شرق آسيا وأفريقيا. إلى بلاد وأقاليم يشكل فيها المسلمون والبوذيون أو الهندوس الغالبية من السكان. وأتذكر إحدى

حلقات الدراسة والتدريب في كوالالامبور. كنت أدرس تحت رعاية شركة بريطانية رتب ممثلوها بكل عناية ودقة الاستراحات التي يقدم فيها الشاي والبسكويت والصودا والمياه المعدنية.

وقد تمت مدد الاستراحة هذه في غرفة ذات ستائر مسدلة بشكل أنيق قرب غرفة المؤتمر التي اجتمعنا فيها. في منتصف الاستراحة الأولى تقدم مني أحد أكثر الطلاب ذمة وإخلاصاً وسألني: «سيد تشيكيتس هل تستطيع من فضلك أن تؤمن لنا غرفة للصلاة بالنسبة للمسلمين ليأخذوا استراحتهم فيها؟».

شعرت بوخزة سريعة وقصيرة لحسن الحظ كما لو أنني جوبهت بتحدٍ لفشلي في استيعاب كل المشاركين في هذه الحلقة الدراسية وبشكل كافٍ. أعترف أن الفكرة التي التمعت في ذهني لأجزاء من الثانية كانت «لدينا استراحات لتناول الشاي، ليست استراحات للصلاة، لأن هذا ما يقوم به البريطانيون». وبحكمة الكلمات التي خرجت من فمي تحكمت في نفسي في الوقت المناسب، لأعبر الحاجز الثقافي الذي كنت بحاجة إلى عبوره. وإجابةً على طلبه غرفة للصلاة قلت: «حتماً نستطيع تأمين ذلك». وعندما ذهبت إلى مكتب مدير الفندق شعرت أنني أشرع في مهمة على مستوى السفارة لاستيعاب ضيوفي الدوليين. قبل كل شيء مهمتي كانت التأثير على كل شخص قدم إلى الحلقة الدراسية من مهن مختلفة أو صناعات وأمم وثقافات. وعندما عدت إلى غرفة التدريب والدراسة قلت لنفسي: يمكن ربما أن أكون بحاجة للصلاة في الاستراحة التالية. وأكثر من هذا ربما تناولت كثيراً من البسكويت والصودا على الطريقة الغربية في استراحتنا السابقة. عندما حان وقت الاستراحة المسائية ذهبت في نزهة سيراً على

الأقدام في الباحة الخلفية وهمست بالصلاة هناك. لم أركع. نظرت فقط عالياً وقلت: «شكراً لك يا ألله على هذه المغامرة المتعددة الثقافات المذهلة ساعدني كي أحسن التعليم».

كرر الزيارة - وافق من حيث المبدأ:

تذكر قوة هذه المقولة «الموافقة من حيث المبدأ» وأنت تسعى إلى أساليب مبدعة لتكسب نفوذاً وتأثيراً وتسير قدماً في مداولاتك ومفاوضاتك مع الآخرين.

استناداً للمصالح الأساسية للناس التي تناقض المواقف المعلنة نستطيع أن نفتح نوافذ فرصة جديدة التي لولاها لكان هناك معارضة عنيدة. وللتوضيح:

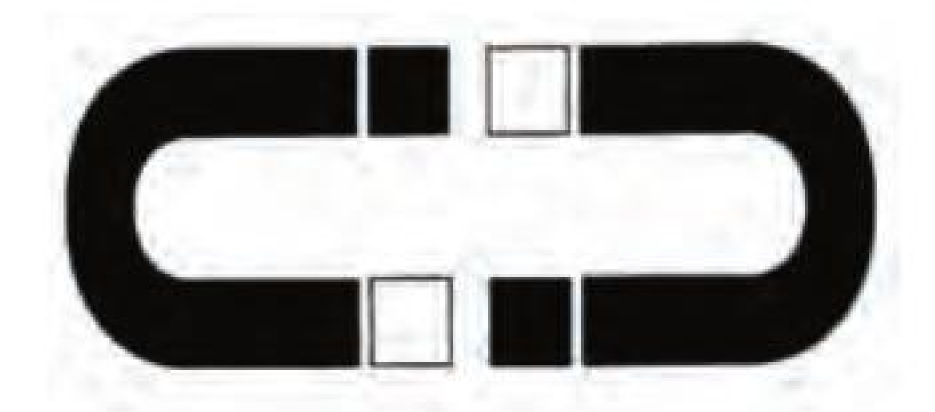
نائب رئيس العمليات يقول: إنه عليك أن تخفض من عمليات الجرد في مركز التوزيع الإقليمي الخاص بك. يمكنك أن تناقش القضية على أساس موقفين من عملية الجرد.

المنحى البديل هو أن تسأل نائب الرئيس ما الدافع إلى مناقشة الجرد. وتعرف جميعاً أن هناك احتمالاً مقداره 80% بأن يكون الدافع هو الحاجة إلى تخفيض تكاليف العمليات. اسأل نائب الرئيس عن مقدار ما يحتاج إليه في تجاوز الميزانية، لنقل: إنه 6% وينتقل كلامك الآتي بعيداً عن مناقشة الجرد إلى القول: «أيها الرئيس لو تمكنت من إيجاد طريقة لتوفير 6% أو أكثر دون تخفيض مستويات الجرد، فهل تنظر في اقتراحي» هذا السؤال البسيط يستهل عملية الحصول على موافقة مبدئية دون أن تدخل

في مناقشة حول موقفين متعارضين كنت أنت والرئيس تتمسكان بهما لولا هذا الاقتراح. هذا المنحى يفتح الخيارات. هل هو تعقل؟ نعم. هل أنتم من تقرؤون هذا الكتاب تأخذون هذا المنحى غريزياً من وقت لآخر؟ نعم. هل نتذكر أن نأخذ هذا المنحى بشكل دائم؟ كلا. ورغم أننا جميعاً أذكياء، إلا أننا ما زلنا نقع في فخ الدفاع عن مراكزنا أكثر مما ندرك وجود أساليب كثيرة بديلة لتلبية المصالح الأساسية للآخرين - أساليب لا يسفر عنها موقف فيه ربح لطرف وخسارة لطرف آخر. في المشهد السابق، يحقق رئيسك تكاليف تشغيل أقل وأنت ما يزال لديك عمليات الجرد اللازمة لتلبية الورود السريع لطلبات زبائنك. تذكر «عناق الشجرة» هذا الموقف هو العلاج الشافي لعناق الشجرة. والخلاصة الرجاء العودة لهذا الفصل لأجل هذه الأدوات الفكرية التي تدعم التزامك للآخرين في الوقت الذي تبني فيه ذلك التأثير الذي ينبغي أن يكون لديك. هذا الفصل مع الفصل الثامن يقدمان الأساس للتخطيط والإعداد لفرص اتصال مهمة نواجهها جميعاً. ستنمو سمعتك كرجل تواصل فعال وسَيُنْظر إليك كرجل باستطاعته مساعدة الآخرين عندما يحولون التعارض إلى تجديد وإبداع. قيل «يمكن أن يكون لديك أفكار عظيمة ولكن هذه الأفكار قد لا ترى النور إذا فقدت التأثير ودعم الآخرين». أفكارك وأفكاري هي أقرب ما تكون إلى شخصيتنا. وعندما نتجاوز نزاعاتنا لنكتشف الطاقة في الداخل سنرى الضوء هناك.

الختام

عندما يتطاير الشرر وتضيء السماء



تخيل عالماً دون نزاع. لن يكون هناك حالة غضب نتغلب عليها «ولا فرص للتصالح والقبل». ستكون الأخبار مملة. قالت إحدى مستشاري أسرتي: «لو لم يكن هناك نزاع علني ما كنت لأستطيع مساعدة أسرة في مشكلة». وتابعت شرحها قائلة: «إن النزاع العلني في أسرة يعني أن الأفكار تعلن على الملأ ويتم اختبارها. يعرف الناس على الأقل ما يفكر به الآخرون، حتى وإن كان على شكل خلاف». وتقول: «عندما يقع النزاع نبدأ باكتشاف المكان الذي تحتاج الذهاب إليه».

الأسرة التي لا تعيش تجربة نزاع ربما تكبته وتتركه ليؤلمها تقرحاً، أو هل من الممكن أن يكونوا هادئين على نحو غير طبيعي ولذلك لا يحتمل أن يكونوا مبدعين كثيراً في حل المشكلات؟ أعتقد أننا نحن بني البشر متعددو الألوان كثيراً ومبدعون ومفعمون بالطاقة، بحيث لا نستطيع أن نتوافق مع بعضنا بهدوء في كل الأوقات.

المشكلة ليست النزاع بالذات، بل إننا في معظم الأوقات نخرج عن المعقول بسهولة عندما يحدث النزاع. لذلك يوجد كتاب عنوانه «النزاع الإيجابي».

في المرة القادمة عندما يحصل بعض الخلاف في أسرتك، انظروا إلى بعضكم وبادروا إلى القول قرأت كتاباً يقول: «إن هناك طاقة داخل كل هذا النزاع وأن نزاعنا هذا إشارة على أننا أسرة خلاقة. لنحول نزاعنا إلى تجديد».

من المعروف أن النزاعات فيما بيننا تبدأ كما تبدأ الألعاب النارية في ليلة رأس السنة. تنطلق أحياناً بدوي مروع ثم تضيء السماء بها.

عندما يحدث النزاع يكون لدينا فرصتان: الأولى أننا نستطيع أن نبرهن على بداهتنا وبراعتنا في معالجة هذا الذي بين أيدينا. والفرصة الثانية أننا نستطيع إعادة اكتشاف أن ذلك النزاع هو الطريقة التي يختبر بها الأفراد تنوع أفكارهم ليثبتوا حقيقة أنفسهم. يفتح الخلاف الحوار الذي يفضي في النهاية إلى مستوى جديد من الفهم ويكشف عن زوايا جديدة خلاقة في المشكلات التي نواجهها معاً.

معالجة الأمر الذي يحدث ببراعة:

أخبرني أحد أصدقائي أنه تعلم عبارة بسيطة أنقذت زواجه. هذه العبارة هي «هذا ممتع». اعترف هذا الصديق أنه كان يميل إلى إثارة نزاع مع زوجته بالطريقة التي كان يرد بها على المشكلات.

كان يغالي في رد الفعل وينفجر غضبه. قرر أنه عندما تحدث مشكلة مرة ثانية خلال حياتهم اليومية، سيراقب الموقف ويقول لنفسه «هذا ممتع». إنني أتساءل: «ماذا أتعلم من هذه العبارة؟».

والأزمة التالية التي أصابت أسرته كانت حادثة تصادم عندما كانت زوجته عائدة من عملها بالسيارة. اتصلت بزوجها وشرحت له بخوف

ما حصل متوقعة أن يوبخها بعنف. عوضاً عن ذلك قال بكل بساطة، «سأكون عندك». أتى إلى مكان وقوف السيارة المعطوبة. ورآها تقف هناك بخوف وهي تنتظر وصوله. خرج من سيارته بهدوء واتجه نحوها. نظر إلى الالتواءات في السيارة ثم أبدى ملاحظته «هذا ممتع»، ومسد ذقنه. انتظرت منه أن يقول المزيد. لم يفعل. ابتسم لها. ركضت نحوه وعانقته وتنهدت قائلة: «أحبك». قال لي: إنها كانت نقطة تحول في زواجهما.

اختبار تنوع أفكارنا:

أفكارنا هي التي تجعلنا بشراً متميزين. هذه الأفكار تتعلق بإحساسنا الفردي بالهوية والهدف. وتتعلق أيضاً بالآخرين وعلاقاتنا معهم والتزاماتنا المشتركة. وهي تتعلق أيضاً بما هو ممكن وقدرتنا على النجاح والسعادة. إن ما يميزنا ويفصلنا عن حمار الوحش والقرود والدلافين هو صياغة أفكار وتأمل في هذه الأفكار. إننا نختار طريقنا في الحياة بدل أن نتصرف بدافع الغريزة وحدها.

نسبر الأغوار لنكتشف. نختبر أفكارنا. نضع الخطط ونتصرف. نعم نتصرف أحياناً غريزياً كما لو أننا دون تفكير، ومع ذلك فإن غرائزنا تبقى انعكاساً للتفكير والتجربة التي عشناها سابقاً التي شكلت ميولنا الطبيعية في التصرف. نريد لأفكارنا أن تكون سليمة لأننا نخلق عالمنا بالطريقة التي نفكر بها تجاه هذا العالم. وهكذا نجد أساليب لاختبار أفكارنا. نراقب رد فعل الآخرين ونجرب، نبحث ونقارن أفكارنا مع أولئك الذين سبقونا أو من يمتلك الحكمة. عندما نختبر أفكارنا نسلم بأننا منفتحون، نكون في موقف دفاعي ونخلق نزاعاً. وعندما نواجه حقيقة أن أفكار الآخرين غالباً

ما تختلف عن أفكارنا، عندها نواجه الخلاف وقد يكون هناك نزاع. وعلى كل حال فإن ذلك كله ما هو إلا عملية اختبار.

كيف نجتاز الاختبار؟

نستطيع اختيار ما نسميه «تغيير النموذج».

النموذج هو نمط فكري أو صورة ذهنية نحملها عما يجب أن تكون عليه الأمور في هذا العالم. القيام بتغيير النموذج هو ببساطة أننا نكتشف أننا نملك «مبدل القناة» بالنسبة لحياتنا. يمكنك أن تتحول إلى نموذج آخر بنفس السرعة التي تستطيع بها تغيير القنوات في جهاز التحكم عن بعد لترى صورة مختلفة على الشاشة.

لتوضيح ذلك نقول: يمكنك أن تختبر فكرة مع زميل لك في العمل ونتلقى «دفعة إلى الوراء». النموذج الذي نحمله في أذهاننا هو أن على الآخرين أن يروا بسرعة ميزة أفكارنا. لذلك هذا الصد من الآخرين هو كمن يقول لك «لا أحب فكرتك».

إن تغيير النموذج ينتج عنه: أن هذا الصد وكأن زميلك يقول لك: «إنني فقط لست مستعداً لفكرتك».

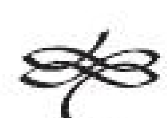
لذلك بدل أن تتورط في نزاع مع زميل، تدرك أن لديك مزيداً من الواجب والإقناع الودي للقيام به لمساعدة زميلك هذا أو زميلتك لكي يستعدا لتأييد فكرتك.

العنوان الفرعي لهذا الكتاب يقترح تغييراً رئيساً في النموذج. نرجع ثانية إلى الرسم التوضيحي على الغلاف.

يمكن وضع قطعتي المغناطيس بحيث لا يتنافر قطباه المتعاكسان. عند استعمال قطعتي المغناطيس بشكل صحيح فإن قوة القطعتين يمكن أن تتجاذبا وتجمعا معاً في النهاية قوتي المجالين المغناطيسيين.

إن تغيير النموذج الشخصي في التفكير هو إدراكنا أن التعارض اختبار لقدرتنا على صياغة أفكارنا الخاصة بما يتلاءم ويمتزج مع ما لدى الآخرين من معلومات خلاقة. وعند قيامنا بذلك نتلقى الدعم الذي نريده حقاً. بعد انفجار الغضب وتطاير الشرر تضيء السماء.

هذه هي اللحظة التي نصيح فيها جميعاً «وجدتها» ونعلن عن فتح جديد في قدراتنا على حل المشكلات وبناء علاقات أفضل.



كتب ينصح بقراءتها:

هذه بعض الكتب المفضلة لدي. والأهمية الخاصة لإدراجها هنا هي لأنها أثرت بشكل مباشر على صياغة مبادئ وتطبيقات «**النزاع الإيجابي**». بعضها جديد وبعضها قديم وهي مليئة بالحكمة وجديرة بأن تُتَابع أينما وجدت.

أثر أدبي من الطراز الأول يحمل في طيات صفحاته المبادئ العلمية للتأثير والتفاوض في العصر الحديث.

- «**الوصول إلى نعم** Getting to yes» تأليف روجر فيشر و ويليام أوري [دار راندوم للكتب التجارية 2003].

واحد من أحدث ما يوجد في المكتبات من كتب ترتقي بالنفس. ألفه مدرس مدهش.

- **قصتك... كيف تخلق إنساناً جديداً**. ألفه ستيف شاندلر. [مطبعة كارير 2006] كتاب يحرر الفكر... ويسمح للطمأنينة أن تدخل حيث كان الغضب.

- **فن السعادة** The Art of Happiness. وضعه قداسة الدالاي لاما وهاواردسي كتلر. [دار ريفيرهيد 1998].

الكتاب الذي ساعدني على فهم نزعاتي ونزعات رفاق السفر.

- **العقل المبدع** The Creative Mind تأليف نيد هيرمان كان المرحوم أستاذ الأساتذة [مجموعة نيد هيرمان 1989].

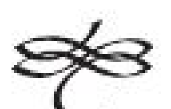
كتاب واقعي فتح عيوني على الاختلافات والصراع الثقافي.

- **من بيروت إلى القدس From Beirut to Jerusalem** تأليف توماس فريدمان [مؤسسة هاربر كولينز للنشر 1998]. كتاب عن القيادة مَعْلَم ومنظور جديد.

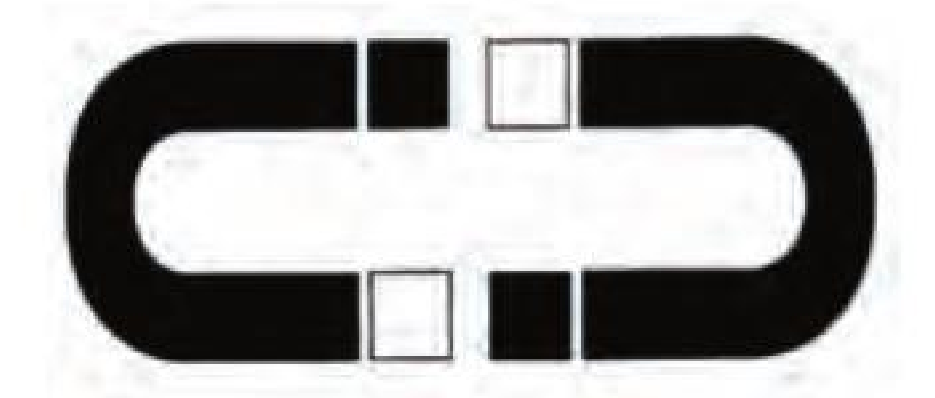
- **الوكالة stewardship** ألفه بيتر بلوك [مؤسسة بيريت كوهلر للنشر 1993] واحد من أكثر الكتب التي قرأتها في عالم التجارة توسع التفكير والأفق.

- **بُني ليدوم Built to last** ألفه جيمس كولينز وجيري بوراس. [مؤسسة هاربر للتجارة 1997] ربما يكون واحد من أهم الكتاب الحديثة التي يمكن قراءتها.

- **نهاية الفقر The End of Poverty** ألفه جيفري دي ـ ساشس [بينجوين 2006].



حول المؤلف داربي تشيكيتس



ترعرع داربي في مزرعة صغيرة في ولاية أريزونا ـ جنوب فونيكس. هو وشارون والدان لسبعة أطفال: ناتالي، فانس، شيريل، كين، برينت، مت ودنيس. يفسر دارني وشارون مع شركائهم التجاريين مبادئ وردت في أحدث كتب صدرت لـ. داربي: «دهشة الزبون»، «قوة الدفع للقيادة في العمل والنجاح في الحياة» وآخرها الآن المبادئ الخالدة لكتابه «النزاع الإيجابي».

داربي هو رئيس مؤسسة كورنر ستون للتطوير المهني التي أسسها عام 1985 ومستشارها الرئيس. وقد عمل مع مئات المنظمات الكبيرة والصغيرة حول العالم. وقد استفاد الملايين من دراساتها وكتبه ومنشوراته المختلفة. بدأ عمله المهني مع شركة فورد ويشمل خبرات مع شركات أخرى حيث شغل مناصب إدارية ومهنية مختلفة. سافر في كل أرجاء الولايات المتحدة وزار خمسة وعشرين بلداً في القارات الخمس. «النزاع الإيجابي» هو كتابه الرئيس الثامن. وله كتب أخرى حديثة وهي «**قوة الدفع**»: كيف تنشئ نقاطاً معرفية خاصة بك في العمل والحياة. والكتاب الثاني «**دهشة الزبون**»: عشرة أسرار في رعاية الزبون على مستوى عالمي.

الرجاء زيارة موقع www.DarbyCheketts.com

الاتصال على الهاتف 866-654-0811 وهو مستعد لمساعدتك كمدرب ومخطط، ومتحدث ومصدر شامل للثقافة والإلهام.

حول كتابه «قوة الدفع»

قـوة الدفـع: كيف توجد نقاطاً معرفية خاصـة بـك في العمل والحياة. تأليف داربي تشـيكيتس مقدمة هـذا الكتاب للكاتب الأكثر رواجاً سـتيف شـاندلر. مهما كانت القـدرات التي تملكها لإنجاز ما شـرعت القيام به، فإنك ستجد فائدة في المزيد من قوة الدفع التي سيكون لها تأثير مضاعف يسـمح لـك بإيجـاد نقاط معرفيـة تسـاعدك في الارتقـاء بحياتك. عالم الرياضـيات الإغريقي القـديم أرخميدس، هو من أوحـى لي بفكرة كتاب «قوة الدفع»، هذا العالم الذي أعلن ذات مرة قائلاً: «أعطوني رافعة طويلة بما يكفي ومكاناً أقف عليه وسـأتمكن من رفع العالم». يحتوي الكتاب على خمسة وعشرين مبدأ لمزيد من الدفع والدعم للقيادة في العمل والنجاح في الحياة. سيوضـح لك داربي تشيكيتس أين قوى الدفع لديك في كل موقف. هذا الكتاب شخصـي. يزيل الغموض عن الفرصـ المعرفية. وعلى طريقة أرخميدسـ سيسـاعدك هـذا الكتـاب على التأمـل والإجابة عن سـؤالين أساسيين: أي تقف؟ ما هي قوى الدفع والدعم؟

مثلاً:

- يزيل الغموض عن فكرة الرؤيا ويجعلها قوة للوصول إلى ما تبغي الذهاب إليه.
- يكشف عما تريده حقاً وما يجب تقديمه لنيل ما تريد.
- يعتنق مبدأ مستوى التميُّز في القرن الحادي والعشرين: ما هو الممكن نظرياً؟

- يتجاوز قرار النزاع لتسخير قوة الأضداد.
- يفعِّل «قوة التلقي والاستقبال» لتسمع ما يحاول الآخرون أن يخبروك به.
- يجعل كلمة «الالتزام» الأهم في مفرداتك.
- تحقيق الاتفاق الواضح الشفاف، مع الذين يشاركونك المصير.
- يكشف الأبعاد الأربعة للتفكير الذي يعمق فهمك ويقوي حدسك.
- توسيع شراكاتك كوسيلة أقوى لتوسيع قوة الدفع لديك.
- معرفة قيمة ما تخلقه لبناء الثروة التي تدوم.

الكتاب «قوة الدفع» هو الحكمة المتراكمة من حياة عاشها بكل أبعادها وخلال عشرين عاماً من التفاعل مع منظمات وأفراد مصممين على الارتقاء بحياتهم وإحداث التغيير.

يأخذنا داربي تشيكيتس إلى أماكن لا تنسى ويعرفنا على شخصيات رائعة ويستطلع مواقف توضح قوة الدعم والصعود التي نسعى إليها جميعاً.

مقتطفات من كتاب قوة الدفع:

يقول بعضهم: قد يكون هذا عصر الخوف. نواجه كثيراً من التحديات العظيمة ومع ذلك لدينا قوة رفع عظيمة لمساعدتنا على حل هذه المشكلات. أبطال مجتمعنا ربما هم المهندسون والعلماء الذين يكشفون أسرار كل ما هو أسرع، وأكثر نعومة وأكثر ديمومة وأكثر قدرة وتحملاً. يبدو أن بعض أشكال التقانة [تكنولوجيا] تمس كل مظهر في حياتنا ونأمل أن تحمل الإجابات. لقد اكتشفنا كيف نعيد هندسة أجزاءٍ من أجسامنا.

يحمل كل منا موسوعة معلومات ﰲ حواسبنا الرقمية الشخصية. ألعاب الفيديو تحاكي كل شيء. حبة الدواء تغير الأمزجة، توقف الألم وتشفي من المرض وتثير الخيال. ويهتز عالمنا ﰲ جيوبنا أو محافظنا عند رنين الهاتف الخليوي. لا يصدر رنيناً فقط بل يعزف سيمفونية أو يقرع الباب. يبدو أننا نبحث عن شيء ما. نراقب تلفزيون الواقع ونأمل أن ينطق مستضيف برنامج الحوار ليطمئننا أو أن يقف صاحب النكتة ليقدم بعض الترويح. إننا نبحث عن المعنى والهدف. نستطيع ﰲ نهاية المطاف عادة أن نبقي الأمل حياً ﰲ نفوسنا ونخلط الأولويات ﰲ حياتنا لنسير قدماً ونستمر ﰲ البحث. جلست قبل أكثر من أسبوع ﰲ مكتب صديق وزميل عظيم. وكانت موسيقى جيفري غينز تعزف. لم أسمع موسيقاه من قبل ولكني سأستمع إليها ثانية. وكانت قصائد أغنيته المفعمة بالعواطف تتخللها هذه الجملة «لا بد أن يوجد بطل ﰲ داخلي». استحوذت الكلمات على انتباهي، ارتقت بي، جذبتني، ولا زالت تراودني. بعد كل الأدوات التي اشتريناها وكل أقراص الدواء التي ابتلعناها وبعد كل ما شاهدنا من تلفزيون الواقع، فهل أملك أنا سر نفسي؟ هل الإجابات هناك ﰲ مكان ما أم داخل نفسي؟ هل تأتيني السعادة بالبريد أم أنا أقوم بذلك؟ هل يستطيع رجال أمن الوطن إنقاذ أمتنا؟ أم نحن نقوم بذلك؟ أين الحل للمشكلات التي تراها؟ لا بد أن يكون هناك بطل ﰲ داخلي.

قبل ألفي عام قال عالم الرياضيات القديم أرخميدس: أعطني رافعة طويلة بما يكفي ومكاناً أقف عليه وأنا أستطيع أن أرفع العالم. أنت مفتاح

السعادة التي تسعى إليها. عجائب التقانة هي الروافع والدعائم التي تستخدمها وليست الحلول. أنت أبدع خلق في هذا الكون. أنت الحل. هذا ليس عصر الخوف. تكلم أرخميدس الحقيقة. هناك بطل إنه أنت. أنت بطل بقدر ما تحول التعارض والنزاع إلى تجديد وإبداع. ولولا ذلك لضاعت الطاقة في الداخل. مهاراتك في التفاوض والتواصل هي الروافع التي يمكنك بها أن تسخر قوة الأضداد. وعندما تقوم بذلك ترتقي بالعالم.

